

Völkl iPhone Applikation

Bachelorarbeit zur Erlangung des Titels „Bachelor of Science HES-SO in Tourismus“

Verfasst von:

Jonas Walker

Verantwortlicher Dozent:

Bruno Montani

Experte:

Richard Bauz, Völkl (Schweiz) AG

Eingereicht am 03. Januar 2011 in Siders

HES-SO Wallis

Bereich Wirtschaft & Dienstleistungen, Studiengang Tourismus

Zusammenfassung

Das Marketing bietet heute vielfältige Massnahmen damit sich Betriebe effizient und gezielt auf den Markt ausrichten können. Mit der Entwicklung von Multimediahandys haben sich hierbei neue Möglichkeiten eröffnet, die Kunden überall und zu jeder Zeit anzusprechen. Dabei ist das Mobile Marketing noch ein relativ junges Phänomen, wobei immer mehr Unternehmen in besagtem Bereich tätig werden. Mit der Problemstellung, dass die Völkl (Schweiz) AG bis anhin im Mobile Marketing noch nicht aktiv war, wurde in diesem Zusammenhang ein Lösungsvorschlag erarbeitet, mit der Zielsetzung schlussendlich eine iPhone-Applikation vorzulegen. Die interne Ist-Analyse half dabei, die am besten geeignete Produktgruppe zu finden. Demgegenüber lieferte die externe Ist-Analyse eine Übersicht zu den Nutzern, Erfolgsfaktoren, Arten und Verwendungszwecken der iPhone-Applikationen. Nach der Gegenüberstellung der Analysen wurde ersichtlich, dass das Freeski Markenportfolio am besten mit den Nutzungseigenschaften des iPhones übereinstimmt. Nach der Interpretation der umfassenden Informationen aus der Analyse konnte als Schlussfolgerung die Applikation „iSki Völkl“ umgesetzt werden.

Keywords: Mobile Marketing – Freeski – iPhone – Applikationen

Vorwort und Dank

Die Einführung des iPhones hat das Kommunikationsverhalten der Menschen grundlegend verändert. Das Mobiltelefon wird seither mehr für das surfen im Internet gebraucht als für das Telefonieren. Mit seinen Funktionen und dem Design besitzt das iPhone ideale Voraussetzungen um für Marketing-Massnahmen eingesetzt zu werden. Auf der anderen Seite bietet die Völkl (Schweiz) AG das passende Markenportfolio für die Umsetzung einer iPhone-Applikation. Zusammenfassend gelten diese Vorzüge gleichbedeutend für die Begründung der Themenwahl. Als Zielsetzung gilt, dass der Lösungsvorschlag der iPhone-Applikation so aufgebaut wird, dass schlussendlich der Übergang von der Theorie in die Praxis möglichst reibungslos abläuft.

Die Abfolge der Arbeit orientiert sich an einem Leitfaden für die Entwicklung einer iPhone-App und an einem Schema eines Marketing-Konzepts. Die Aufschlüsse, die zu Beginn der internen und externen Analysen erfasst wurden, dienen zum Abschluss als Schlussfolgerung. In diesem Fall beinhaltet die Schlussfolgerung die Präsentation der iPhone-Applikation.

Während der Erarbeitung der Völkl iPhone-Applikation bestanden unterschiedliche Schwierigkeiten, wobei bereits am Anfang die grösste Herausforderung aufgetreten war. Die Quellensuche stellte sich besonders für die Produktgruppen als schwierig heraus, weshalb auf ein Experteninterview zurückgegriffen werden musste. Zusätzlich beziehen sich viele Werke über iPhone-Apps mehr auf die technologische Entwicklung als auf die Vermarktung oder die Erfolgsfaktoren einer Anwendung. Für die Analysen der Applikationen war der App-Store ein wichtiger aber sehr begrenzter Informationslieferant, so dass teils direkt auf die Hersteller zurückgegriffen werden musste. Im Endeffekt ist die Völkl (Schweiz) AG sehr mit anderen Firmen vernetzt, was oftmals die Übersicht erschwerte. Durch die Unterstützung von mehreren Personen konnten aber auch die grössten Schwierigkeiten überwunden werden. So war Herr Bruno Montani als Betreuer der HES-SO Wallis, eine grosse Hilfestellung bei der Erarbeitung des konzeptionellen Aufbaus. Seitens der Völkl (Schweiz) AG war Herr Richard Bauz als Experte des Unternehmens eine sehr wichtige Person im Zusammenhang mit Produktinformationen, wobei zahlreiche weitere Inputs nicht unerwähnt bleiben dürfen. Zusätzlich lieferte Herr Beat Schuoler fundierte Informationen über aktuelle und zukünftige Marktverhältnisse. Im Rahmen des iPad & iPhone Marketings-Seminars war Herr Martin Hochuli eine wichtige Bezugsperson für die Entwicklung von iPhone-Applikationen. Allen Personen – auch an die Nichterwähnten – noch einmal ein grosses Dankeschön!

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Zusammenfassung | ii |
| Vorwort und Dank | iii |
| Abbildungsverzeichnis | vi |
| Tabellenverzeichnis | vii |
| Einleitung | 8 |
| Definitionen..... | 8 |
| Mobile Marketing / Advertising..... | 8 |
| Mobile Applications (Apps) | 8 |
| Smartphone | 9 |
| Hintergründe der Themenwahl | 9 |
| Von der Globalisierung zum Mobile Marketing..... | 9 |
| Smartphone Betriebssysteme | 11 |
| Thema und Untersuchungsmethode..... | 13 |
| Abfolge..... | 13 |
| 1 Interne Ist-Analyse: Völkl (Schweiz) AG..... | 14 |
| 1.1 Organisation | 14 |
| 1.2 Markenportfolio und Produktgruppen..... | 15 |
| 1.3 Distributionspolitik | 17 |
| 1.4 Marktverhältnisse | 18 |
| 1.4.1 Neun-Felder-Matrix | 19 |
| 1.5 Marketing..... | 24 |
| 2 Externe Ist-Analyse: iPhone-Apps..... | 26 |
| 2.1 Endgerät: iPhone..... | 26 |
| 2.2 iPhone-Applikationen | 28 |
| 2.2.1 Kategorien | 28 |
| 2.2.2 Art und Verwendungszweck | 29 |
| 2.3 Mobile-Nutzer..... | 31 |
| 2.4 App-Store | 32 |
| 2.4.1 Top 5 gratis iPhone-Apps..... | 32 |
| 2.4.2 Top 5 gekaufte iPhone-Apps..... | 35 |
| 2.4.3 Top 5 umsatzstärkste iPhone-Apps | 37 |
| 2.4.4 iPhone-Apps der Mitbewerber | 40 |

| | |
|--|-----------|
| Schlussfolgerung | 42 |
| Lösungsvorschlag: iPhone-Applikation | 42 |
| Wahl der Produktgruppe | 42 |
| Segmentierung | 47 |
| Wahl der Zielgruppe / Kernzielgruppe | 48 |
| Ziele der Applikation | 51 |
| Idee der Applikation | 52 |
| Art der Applikation | 57 |
| Funktionen der Applikation | 57 |
| Name der Applikation | 58 |
| Vermarktung der Applikation | 59 |
| Literaturverzeichnis | 60 |
| Anhang I: Experteninterview mit Beat Schuoler | 63 |
| Anhang II: Mailverkehr mit Martin Hochuli | 65 |
| Eidesstattliche Erklärung | 70 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Markenportfolio | 15 |
| Abbildung 2: Distributionspolitik..... | 17 |
| Abbildung 3: Applikationen nach Kategorie..... | 28 |
| Abbildung 4: Applikationen nach Art | 29 |
| Abbildung 5: Mobile-Nutzung in der Schweiz | 31 |
| Abbildung 6: Applikationen nach Kostenverlauf..... | 39 |
| Abbildung 7: Wahl der Produktgruppe | 43 |
| Abbildung 8: Vökl iPhone-App – Layout | 53 |
| Abbildung 9: Vökl iPhone-App – Dreiecksbeziehung..... | 56 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Art der Smartphone-/iPhone-Nutzung (Dreimonatsdurchschnitt) | 11 |
| Tabelle 2: Scoring-Modell Marker-Völkl-Dalbello (MVD) Alpin | 20 |
| Tabelle 3: Scoring-Modell MVD Touring | 20 |
| Tabelle 4: Scoring-Modell MVD Freeski..... | 21 |
| Tabelle 5: Scoring-Modell Vaude Outdoor..... | 21 |
| Tabelle 6: Scoring Modell Menco Jagdbekleidung..... | 22 |
| Tabelle 7: Scoring-Modell Urban-Mover/Moover E-Bikes | 22 |
| Tabelle 8: Neun-Felder-Matrix..... | 23 |
| Tabelle 9: Marketing-Massnahmen..... | 24 |
| Tabelle 10: Top 5 gratis iPhone-Apps (sortiert nach Erscheinungsdatum)..... | 32 |
| Tabelle 11: Top 5 gekaufte iPhone-Apps (sortiert nach Erscheinungsdatum)..... | 35 |
| Tabelle 12: Top 5 umsatzstärkste iPhone-Apps (sortiert nach Erscheinungsdatum) | 37 |
| Tabelle 13: iPhone-Apps der Mitbewerber | 40 |
| Tabelle 14: Übersicht – Wahl der Produktgruppe..... | 46 |
| Tabelle 15: Segmentierung..... | 47 |
| Tabelle 16: Zielgruppe – Studenten/Lehrlinge..... | 48 |
| Tabelle 17: Zielgruppe – Freeski-Pioniere | 49 |
| Tabelle 18: Zielgruppe – Aktive Paare..... | 49 |
| Tabelle 19: Segmentierungsmatrix..... | 50 |
| Tabelle 20: Marketing-Ziele..... | 51 |
| Tabelle 21: Völkl iPhone-App – Bausteine & Parameter | 54 |
| Tabelle 22: Völkl iPhone-App – Kategorien..... | 57 |

Einleitung

Definitionen

Die Bezeichnung „Marketing“ stammt aus den USA und kann nicht eins zu eins ins Deutsche übersetzt werden. Sinngemäss steht sie für ein „Sich Ausrichten auf den Markt“. Diese Orientierung kam in den 60er-Jahren auf, als sich der Käufer- zu einem Verkäufermarkt umwandelte. Der Kunde wird, im Zuge dieser Umwandlung immer mehr zum König. Er hat buchstäblich die Qual der Wahl, weshalb sich viele Produzenten bezüglich ihres Angebots gegenüber der Konkurrenz behaupten müssen. Die Kernidee des Marketings war entstanden, als die Verkäufer versuchten, die Kundenwünsche frühzeitig zu erkennen (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 9). In der Marketing-Fachsprache werden viele englische Ausdrücke verwendet, was sich in den folgenden Zeilen widerspiegelt. Um vorab Verwechslungen und Unklarheiten auszuschliessen, werden einige Definitionen erläutert, die in einem wichtigen Zusammenhang mit der Arbeit stehen:

Mobile Marketing/Advertising

Das Mobile Marketing und das Mobile Advertising (mobile Werbung) sind sowohl eine neue Form der Marketing-Kommunikation als auch ein neues Thema im Marketing-Mix. Grundsätzlich besteht für das Mobile Marketing / Advertising noch keine generelle Lehrmeinung. Dafür bedarf es mehrerer Definitionen. Allgemein kann Mobile Marketing als die Strategie für Werbung auf ein mobiles Endgerät – unter Berücksichtigung der Eigenheiten, Einschränkungen und Möglichkeiten der Mobilkommunikation – aufgefasst werden. Das Mobile Advertising betrifft demgegenüber die konkreten Massnahmen, im Bereich der Kommunikation und des Marketings mit dem Mobiltelefon. Abschliessend sei bemerkt, dass die Kundenoptik im Mobile Marketing / Advertising noch mehr im Vordergrund steht als beim klassischen Marketing (Reust, 2010, p. 17).

Mobile Applications (Apps)

Die Mobile Apps sind Softwareapplikationen, die auf Smartphones und anderen mobilen Geräten verwendet werden können. Die betreffenden Applikationen ermöglichen den Anwendern eine vereinfachte Nutzung von Inhalten aus dem Internet, wobei die Dienste auch offline – ohne Internetverbindung wie beispielsweise bei Spielen – abrufbar sind (publisuisse SA, 2010, pp. 66-67).

Smartphone

Das Smartphone (intelligentes Telefon) ist ein Handy mit vielen gängigen Eigenschaften eines PDAs (Personal Digital Assistant) oder Computers. Es handelt sich hierbei um ein Gerät, das dem Benutzer erlaubt, E-Mails zu schreiben, Informationen zu speichern, Programme zu installieren und vieles mehr (Mobile Marketing Association, 2008).

Hintergründe der Themenwahl

Von der Globalisierung zum Mobile Marketing

Die stete Verbesserung der Kommunikations- und Transportmittel ermöglicht der Bevölkerung eine erhöhte bzw. effizientere Mobilität und führt zugleich zu einer Verflechtung der Weltmärkte. Die Globalisierung eröffnet den Anbietern einen vereinfachten Zugang zu den verschiedensten Märkten, was die Zahl der Mitbewerber ansteigen lässt. Die Anbieter versuchen sich durch eine einzigartige Verkaufsposition (Unique Selling Proposition) von der steigenden Konkurrenz abzuheben, was jedoch oft nicht mehr ausreicht. Daher setzen immer mehr Betriebe auf ein Instrument, um die einzigartige Werbestellung (Unique Advertising Proposition) zu erreichen: **das Marketing**. Das klassische Marketing beinhaltet unter anderem Werbung, Public Relations und Verkaufsförderung. Durch Plakat- oder Zeitungsanzeigen wird beispielsweise der Endkonsument auf ein Produkt oder eine Dienstleistung aufmerksam gemacht, wobei diese Massnahme insbesondere auf die breite Masse abzielt (Quantität vor Qualität).

Die Verteilung der finanziellen Mittel verdeutlicht, dass das Marketing sich zu einem zentralen Bereich der unternehmerischen Tätigkeit entwickelt hat und in Zukunft noch entwickeln wird. Allerdings sind die (Marketing-)Verantwortlichen – wie in vielen anderen Abteilungen auch – gezwungen, vermehrt die Effizienz zu steigern. Insbesondere durch die technischen Fortschritte in der Telekommunikation wurde dem Marketing in den letzten fünf Jahren eine neue Möglichkeit eröffnet, um die Zielgruppen bedürfnisorientierter und individueller anzusprechen und die damit verbundenen Streuverluste (Qualität vor Quantität) einzudämmen: **das Mobile Marketing**. Anfangs basierte das Mobile Marketing noch auf SMS- und MMS-Service. Dabei konnten sich die Besitzer eines mobilen Endgeräts für bestimmte Abo-Dienstleistungen (z.B. aktuelle Sportinformationen über den Lieblingsverein) anmelden. Solche Anmeldefunktionen waren im Marketing ein wichtiger Schritt, denn das Handy ist neben dem TV das Massenmedium mit der grössten Reichweite. Im Vergleich dazu kann bei

der Entwicklung der Smartphones von einem Quantensprung gesprochen werden, so dass das Mobile Marketing in Zukunft stark auf diese Multimediahandys ausgerichtet sein wird. Eine wichtige Voraussetzung des Mobile Marketings – sei es bei den klassischen Handys oder bei den Smartphones – ist die Erlaubnis der Endverbraucher (Permission Marketing). Für die Anbieter ist vorteilhaft, dass die Benutzer ihr Einverständnis nur dann geben, wenn sie die Informationen auch wirklich erhalten möchten. Das erzeugt bei den anvisierten Zielgruppen eine hohe Kontaktqualität. Das wichtigste Merkmal des Mobile Marketings ist allerdings, dass die Zielperson zu jeder Zeit und überall angesprochen werden kann. Weiter können die Botschaften spezifisch auf die Zielgruppe zugeschnitten bzw. personalisiert werden. Im Endeffekt besteht in keinem anderem Bereich des Marketings eine so hohe Möglichkeit der Interaktion wie beim Mobile Marketing (Schmidlin, 2003).

Trotz den neuen Medien kommt dem klassischen Marketing weiterhin eine wichtige Bedeutung zu. Die Kombination von alten und neuen Instrumenten (Crossmedial) stellt sich mehr und mehr in den Mittelpunkt. Denn es gilt nicht mehr das Entweder-oder, sondern das Sowohl-als-auch (Lammoth, 2004). Einzig bei den Werbeerlösen muss mit massiven Einbussen gerechnet werden, denn das Topthema 2010 ist das Mobile Marketing. 2003 noch in den Kinderschuhen, hat sich das Mobile Marketing mittlerweile immens weiterentwickelt. Aktuell reden direktbetroffene Parteien sogar von einem weiteren Wachstum um die 50 bis 100 Prozent. In der Schweiz muss die Bedeutung des Mobile Marketing und Mobile Advertising etwas nüchterner betrachtet werden, denn eine Steigerung von Null ist immer signifikant. Wie bereits angesprochen, hat die Weiterentwicklung der Mobiltelefone nicht nur unsere Gewohnheiten sondern auch das Marketing nachhaltig verändert. Denn die stetige Miniaturisierung und die wachsende Leistungsfähigkeit beeinflussen die Konzeption und Ausführung des Mobile Marketings in hohem Masse – insbesondere durch die Smartphones, die auch als Mini-Computer angesehen werden. Diese Multimediahandys werden durch ihre Nutzungsmöglichkeiten (z.B. Mobile Internet, MP3-Player, Kamera) viel intensiver genutzt als die klassischen Handys und sind schliesslich überzeugend bei jüngeren Kundensegmenten im Trend. Für das Mobile Marketing gehören die Jugendlichen somit zum attraktivsten Zielpublikum (Reust, 2010, p. 39).

Das Unterkapitel „Von der Globalisierung zum Mobile Marketing“ hat die Entstehung des klassischen Marketings bis hin zur Entwicklung und dem Potential des mobilen Marketings aufgezeigt. Das anschliessende Kapitel „Smartphone Betriebssysteme“ zeigt nun auf, welches Endgerät am besten für eine Massnahme der Völkl (Schweiz) AG im Mobile Marketing zutrifft.

Smartphone Betriebssysteme

Grundsätzlich hängt die Wahl des Endgeräts vom Verwendungszweck und der Arbeitsweise der Nutzer ab. Da der Tätigkeitsbereich der Völkl (Schweiz) AG in der Sportbranche liegt und Sport gleichbedeutend für Emotionen steht, sollte das Kommunikationsmittel für den Transport von Emotionen (Bilder und Videos) geeignet sein. Zu den gängigsten Betriebssystemen des Smartphone-Marktes gehören momentan: iOS (Apple), Android (Google) und Windows Phone 7 (Microsoft). Erst seit Mitte Oktober 2010 erhältlich, hat Windows Phone 7 bereits vielversprechende Bewertungen erhalten. Trotzdem ist die Zahl der Anwender noch ziemlich gering, so dass es aktuell bei der Beobachtung der Entwicklung bleibt. In den letzten Jahren hat Google gegenüber Apple massiv an Boden gut gemacht. Allgemein lässt sich sagen, dass jedes Betriebssystem dabei seine Vor- und Nachteile genießt. Da jedoch die Software von Android nicht auf jeder Hardware installiert werden kann, gilt die Aufmerksamkeit den beliebtesten Endgeräten der beiden Betriebssysteme. Die Unterschiede zwischen dem iPhone 4 von Apple (iOS 4) und dem HTC Desire von Google (Android) sind gering. Für das HTC Desire spricht in erster Linie das grössere Display, das Gewicht, sowie der Preis ohne Abo. Demgegenüber hat das iPhone 4 einen mindestens 31 mal so grossen Speicherplatz, die bessere Display-Auflösung, die längere Sprechzeit und ist aktuell das kleinste Smartphone auf dem Markt. Mit Blick auf den Verwendungszweck, bei dem der Transport von Emotionen sehr wichtig sein wird, überwiegen im Endeffekt die Vorteile des iPhone 4 gegenüber dem HTC Desire (Vogt, 2010, pp. 80-83).

Tabelle 1 verdeutlicht die hohe Bedienungsfreundlichkeit des iPhones. Ein Faktor, der einen sehr starken Einfluss auf die aktive Nutzung der Smartphones hat. Das iPhone liegt in allen Bereichen über dem Gesamtdurchschnitt und kann so als typischer Vertreter der Smartphones definiert werden (Reust, 2010, pp. 38-39).

Tabelle 1: Art der Smartphone-/iPhone-Nutzung (Dreimonatsdurchschnitt)

| Aktivität | Gesamt | Smartphone | kein Smartphone | iPhone |
|---|--------|------------|-----------------|--------|
| Nachrichten oder Infos per Browser abrufen | 10,6% | 30,2% | 7,6% | 72,2% |
| Nachrichten oder Infos in heruntergeladener Applikation gelesen | 6,4% | 20,6% | 4,2% | 56,6% |
| Spiele heruntergeladen | 7,8% | 15,9% | 6,5% | 37,0% |
| E-Mail abgerufen | 10,2% | 31,6% | 7,0% | 69,5% |
| Soziale Netzwerke aufgerufen | 5,0% | 13,4% | 3,7% | 39,3% |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Reust, 2010, p. 39)

Zusätzliche Aktivitäten wie E-Mails abrufen oder Spiele herunterladen geben nur ein unvollständiges Bild der beachtlichen Fähigkeiten des iPhones. Durch dieses Gerät wurde die Vision des mobilen Internets Wirklichkeit. Das iPhone wird so zum idealen Begleiter für solche die ständig am Surfen sind (Vogt, 2010, pp. 80-83). Als Vorreiter der Smartphone-Generation wird das iPhone mehreren Voraussetzungen gerecht, die für das erfolgreiche Gesamtpaket verantwortlich sind. Letztendlich sind es die vielen Applikationen, die das iPhone zu dem machen, was es ist. Mit der Softwareverteilungsplattform von iTunes, dem App-Store, kann der Nutzer ganz bequem Applikationen für sein iPhone herunterladen und installieren. Das Konzept von Apple ist derart erfolgreich, dass es oftmals von anderen Smartphone-Anbieter kopiert wird (Koller, 2010, pp. 13-14). Gemäss Martin Hochuli von der One Motion AG und Stefan Halter von der Goldbach Media AG wird es in der Schweiz bis Ende 2010 rund 1'000'000 iPhones und 225'000 Applikationen geben. Demnach ist das iPhone mit einem Marktanteil von 17% aller Smartphones die Nummer eins im Lande. Abschliessend sei erwähnt, dass das Wachstum mit 15'000 neuen Apps pro Woche noch nicht vorbei ist (Hochuli & Halter, 2010).

Die geschilderten Hintergründe zur Themenwahl verdeutlichen, dass die Welt immer näher zusammenrückt und Grenzen schneller überwunden werden, was schliesslich der Effekt einer Mobilität ist, die in vielen Lebensbereichen zugenommen hat. Damit die Mitglieder der Kommunikationsgesellschaft sich bei diesen neuen Bedingungen zurechtfinden, fragen sie entsprechende mobile Lösungen nach. Die Entwicklung ist bereits soweit vorangeschritten, dass die heutige Lebens- und Berufssituation mit dem Mobiltelefon definiert wird (Reust, 2010, p. 24). Die Marketing-Abteilungen haben frühzeitig reagiert, so dass Schritt für Schritt neue Unternehmen auf mobile Massnahmen setzen.

Thema und Untersuchungsmethode

Das Mobile Marketing ist in enger Verbindung mit den Marktverhältnissen (massiver Konkurrenzkampf), den Kundenwünschen (volle, aktuelle Information) und der technologischen Entwicklung (Hard- und Software) entstanden. Die Entwicklung der Smartphones und speziell diejenige des iPhones haben diesen Trend zusätzlich verstärkt, so dass immer mehr Betriebe im Mobile Marketing tätig werden. Dabei zählt sehr oft das Motto: Dabei sein ist alles. Doch der aktuelle Markt bedarf einer ausführlichen Beobachtung, damit eine erfolgreiche Kampagne – mit Hilfe der neuen Medien – gestartet werden kann. Mit der Problemstellung, dass die Völkl (Schweiz) AG bis anhin im Mobile Marketing nicht tätig war, wird dementsprechend ein konkreter Lösungsvorschlag erarbeitet. Dabei lautet die Zielsetzung, eine iPhone-Applikation aufzubauen, die anschliessend reibungslos von der Theorie in die Praxis übernommen werden kann. Die Untersuchungsmethode basiert für den Hauptteil auf einem Leitfaden für die Entwicklung von iPhone-Applikationen und für die Schlussfolgerung auf dem Schema eines Marketing-Konzepts.

Abfolge

Damit als Schlussfolgerung eine effektive Lösung, in der Form einer iPhone-Applikation präsentiert werden kann, wird im Hauptteil vorweg eine interne und externe Ist-Analyse durchgeführt. Bei der internen Ist-Analyse wird zuerst die Völkl (Schweiz) AG als Organisation genauer vorgestellt, um die Philosophie der Unternehmung besser zu interpretieren. Anschliessend werden die Produkte, die Distributionspolitik, die aktuelle und zukünftige Marktsituation und das Marketing untersucht. Untermuert wird die Beurteilung durch die externe Ist-Analyse. Der Fokus liegt hierbei auf den Nutzern, Erfolgsfaktoren, Arten und Verwendungszwecken der iPhone-Applikationen. Dabei stellt sich im Speziellen die Frage welche Anwendungen erfolgreich sind und ob Mitbewerber allenfalls Angebote zum Download bereitstellen. Auf Grund der Erkenntnisse aus der Analyse wird schliesslich der Lösungsvorschlag für ein mobiles Marketingkonzept mit den nötigen Hintergrundinformationen (Segment, Zielgruppe und App spezifische Daten) präsentiert.

1 Interne Ist-Analyse: Völkl (Schweiz) AG

1.1 Organisation

Das Familienunternehmen Völkl hat seinen Ursprung in Deutschland, im niederbayrischen Straubing. Der Betrieb wurde von Georg Völkl im Jahre 1875 gegründet, wobei am Anfang ihrer Tätigkeit die Herstellung von Kutschen stand. Später weitete sein Sohn Franz die Produktpalette auf Boote und Schlitten aus. Ihre heutige Bekanntheit erlangte Völkl jedoch ab 1923 durch die Herstellung von Skis. 1970 war Völkl erstmals im Skirennsport engagiert, was zu einer wichtigen Triebfeder für Innovation wurde. Wie bereits die Anfänge zeigen, hat das Unternehmen ein vielseitiges Angebot an Produkten zu bieten. Auch die folgenden Jahre bestätigen diese Strategie mit dem Verkauf von Tennisschlägern (1972) und Snowboards (1997). In der dritten Generation wurde die Skifertigung von Grund auf modernisiert, bis 1992 der Verkauf an die Schweizer Gregor Furrer & Partner Holding AG (GFP Holding AG) erfolgte. Insbesondere durch das Ski-Modell Racetiger erlangte Völkl in diversen Sportszenen ihren heutigen Kultstatus als solid-konservatives Unternehmen (Marker Völkl (International) GmbH, 2007).

Der Wintersport hat sich im Laufe der Zeit stark verändert. Hier kann beispielsweise die Carving-Technologie hervorgehoben werden, die mehr und mehr den wachsenden Kundenansprüchen im Ski-Markt gerecht wird: Sportlicher, kurvenreicher, schneller, aber auch sicherer. Die jüngere Generation konnte sich jedoch mit den Carving-Skis nicht wirklich anfreunden. Schon früh hat der Markt reagiert und mit dem Snowboard eine Alternative hervorgebracht. Ein Trend, der sich lange halten konnte, aber mittlerweile in einer kleinen Rezession steckt. Eine neue Lösung musste her, und da das Potential der Ski noch nicht ausgeschöpft war, wurden die Freeski auf dem Markt gestärkt. Eine junge, trendige New-School-Zielgruppe ist entstanden, welche einen ähnlichen Lifestyle wie die Snowboarder pflegen: Baggiepants, grosse Kopfhörer und Zipfelmütze gehören zum Must-Have-Equipment.

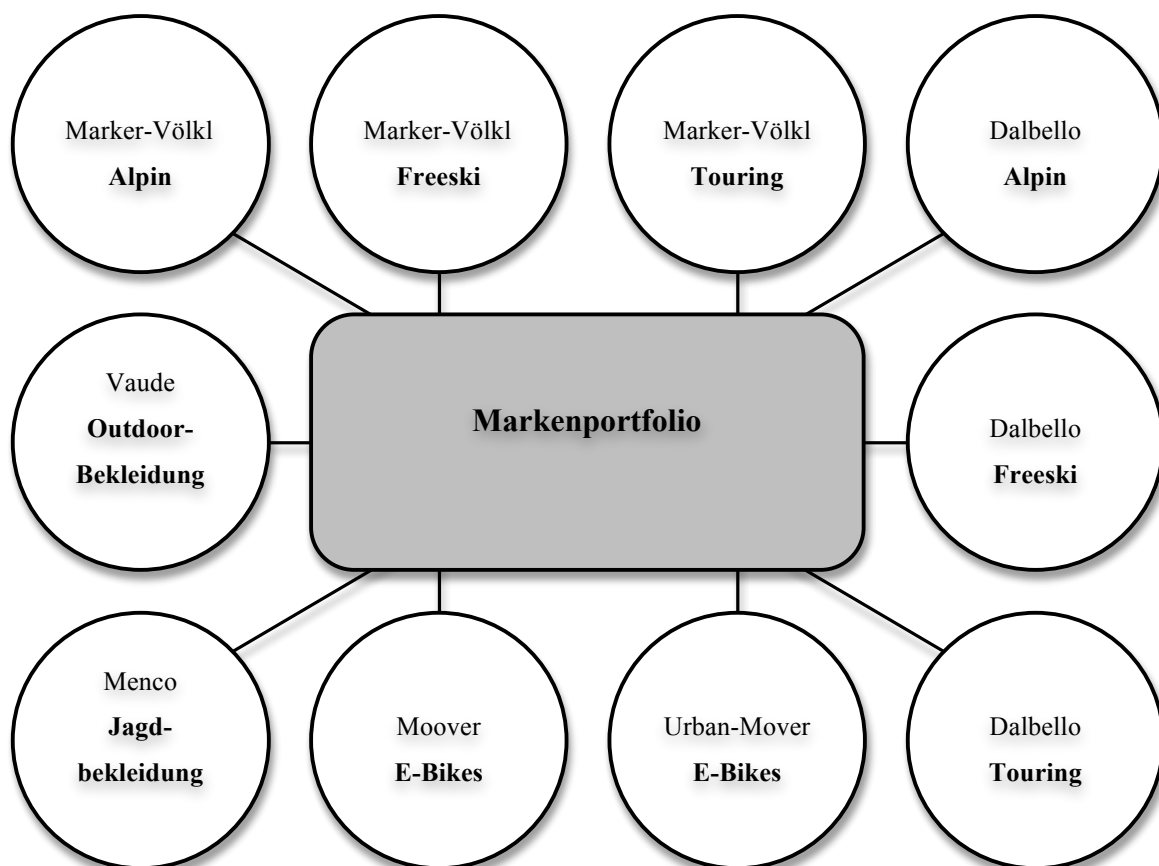
Wie bereits angesprochen wurde Völkl 1992 an die GFP Holding AG verkauft. Die daraus entstandene Völkl (Schweiz) AG operierte darauf in der Regie der GFP Holding AG relativ eigenständig und vor allem gezielter auf dem Schlüsselmarkt Schweiz. Das internationale Geschäft wurde jedoch weiterhin am Hauptsitz in Straubing abgewickelt. Die GFP Holding AG beinhaltet neben der Völkl (Schweiz) AG auch die GFP Dienstleistungs AG (GFP AG), Uvex (Schweiz) AG, Wild Roses (International) AG, Textil Trade Division AG und die Hartl Resort Vertrieb Schweiz GmbH. Die Produktpalette im House of Sports ist mit 13

Sportmarken sehr vielfältig, für die Analyse ist jedoch nur die Völkl (Schweiz) AG relevant (Gregor Furrer & Partner Holding AG, 2010).

1.2 Markenportfolio und Produktgruppen

Die Völkl (Schweiz) AG wurde bis hierher nur aus der historischen Perspektive beschrieben. Damit in der Schlussfolgerung, eine effektive iPhone-App präsentiert werden kann, müssen mehrere Unternehmensbereiche akribisch analysiert werden. Als erstes wird die Produktpalette beschrieben. Nach Aussen wird das Unternehmen als reiner Anbieter im Wintersportgeschäft wahrgenommen, es steckt jedoch weit mehr dahinter als nur Ski. Das verdeutlicht das folgende Abbildung 1, die das Markenportfolio der Völkl (Schweiz) AG zeigt (Gregor Furrer & Partner Holding AG, 2010).

Abbildung 1: Markenportfolio



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Gregor Furrer & Partner Holding AG, 2010)

Die fettgedruckten Bezeichnungen in Abbildung 1 beziehen sich auf die Produktgruppe der jeweiligen Marke, welche teilweise mehrere Artikel umfassen. Die Hersteller Völkl (Ski und Bekleidung) sowie Marker (Bindungen) werden auf Grund der Unternehmensfüh-

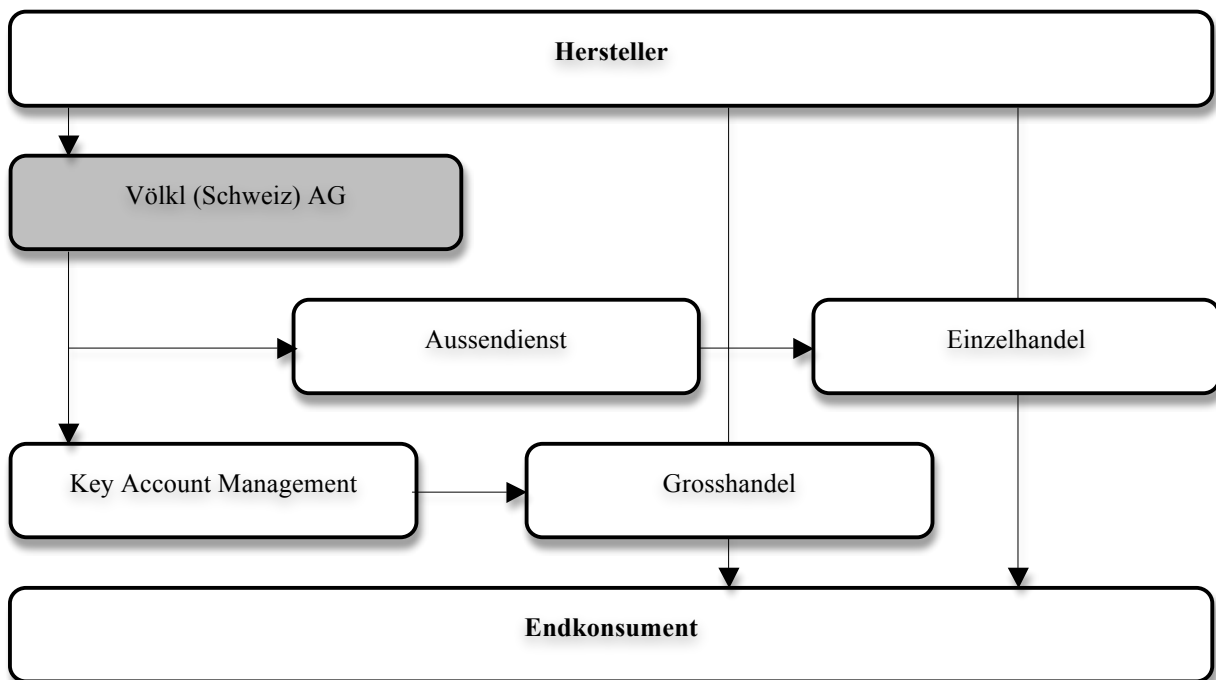
rung gemeinsam erfasst. Der italienische Skischuh-Hersteller Dalbello ist weltweit die Nr. 3, mit einem Marktanteil von 15%. Seit 2010 vertreibt nun Völkl den Freeski Spezialisten auf dem Schweizer Markt (Hertzner, 2010). Die Wintersportartikel von Völkl und Dalbello ergänzt der Deutsche Bindungshersteller Marker. In diesem Sinne hat die Völkl (Schweiz) AG das komplette Angebot von den Ski, über die Bindung, bis hin zu den Skischuhen und der Bekleidung. Eine strategische Ausrichtung, die insbesondere dem Endkonsumenten zu Gute kommt.

Die globale Erwärmung zwingt speziell die Unternehmen, die im Wintergeschäft tätig sind, ihr Geschäftsmodell anzupassen. Auch die Völkl (Schweiz) AG versucht kontinuierlich die Winterabhängigkeit zu minimieren und in den nächsten Jahren weitere Produktsparten auszubauen, wobei das Angebot bereits auf Elektro-Bikes (E-Bikes), Outdoor- und Jagdbekleidung diversifiziert wurde (Schuoler, 2010). Die Nachfrage nach E-Bikes hat in den letzten Jahren massiv zugenommen. Dabei können die Urban-Mover im tiefen und die Moover-Hybrid-Bikes im hohen Preisniveau eingestuft werden. Die Bekleidungslinien Menco und Vaude sind auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtet. Menco ist ein Nischenprodukt, das sich im hochtechnischen Jägermarkt präsentiert und Vaude ist andererseits mit der ganzjährigen Outdoor-Bekleidung vertreten. Obwohl Völkl mit dem Label Völkl Performance Wear eine eigene Skibekleidungslinie besitzt, richtet Vaude ihr Angebot mehr an die breite Outdoor-Gemeinschaft. Völkl produziert die Produkte in Deutschland und vertreibt sie via Importeure in die verschiedensten Länder. In der Schweiz genießt Völkl wegen hoher Lagerbereitschaft strategische Vorteile gegenüber den Mitbewerbern. Bei Engpässen können die Fachhändler und Key Accounts sehr schnell beliefert werden. Das bietet eine hohe Flexibilität, die schlussendlich vom Kunden geschätzt wird. Allerdings ist das Risiko gross, dass die Restbestände nur zu reduzierten Preisen verkauft werden können (Schuoler, 2010). Für den weiteren Verlauf wird, mit Ausnahme von Vaude und Menco, das Markenportfolio zu den Produktgruppen Alpin, Freeski, Touring und Elektro-Bikes zusammengeführt, was im Endeffekt die Beurteilung vereinfachen soll.

1.3 Distributionspolitik

Die Kosten sind das Eine; das richtige Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben, ist schlussendlich das Entscheidende. Die Wahl der richtigen Absatzkanäle ist ein Abwägen von Vor- und Nachteilen, denn die Distribution ist das Bindeglied zwischen dem Hersteller und Endkonsumenten. Das Abbildung 2 veranschaulicht die Vertriebspolitik der Völkl (Schweiz) AG im Detail (Blater-Constantin & Gantner, 2007, pp. 86-87).

Abbildung 2: Distributionspolitik



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 86)

Beim indirekten Absatzweg verliert der Hersteller pro Zwischenglied zwar vermehrt die Kontrolle, kann derweil aber eine bessere Auslastung der Transportmittel erreichen (Blater-Constantin & Gantner, 2007, pp. 86-87). Mit dem Hersteller sind die Produkte von Völkl-Marker, Dalbello, Vaude, Urban-Mover/Moover und Menco gemeint (Abbildung 1). In erster Linie übernimmt Völkl die logistische Koordination innerhalb der Schweiz, so dass gewisse Lieferungen direkt vom Hersteller an den Einzel- bzw. Grosshandel gelangen (Schuoler, 2010). Trotzdem ist die Distribution zum Endkonsumenten im Grundsatz indirekt. Der Aussendienst nimmt innerhalb dieser Strategie eine zentrale Stellung ein, denn schlussendlich sind die Vertreter diejenigen, die die Vorteile der Produkte dem Einzelhandel ansprechend präsentieren. Zusätzlich übernimmt das Key Account Management die Betreuung der Gross-

händler. Bei der indirekten Distribution profitieren abschliessend die Kunden von einer objektiven Beratung.

1.4 Marktverhältnisse

Vorweg gilt es zu bemerken, dass in der Sportbranche (Sommer und Winter) eine fast höhere Abhängigkeit von den Wetterbedingungen besteht als von der aktuellen Wirtschaftslage (Schuoler, 2010). Trotzdem hat die Wirtschaftskrise auch bei den Wintersport-Weltmarken ihre Spuren hinterlassen und zu einem Rücklauf auf dem Gesamtmarkt geführt. Völkl konnte sich durch eine konsequente Innovations- und Investitionsstrategie jedoch deutlich besser behaupten als ihre Mitbewerber. Während den wirtschaftlich angespannten Phasen zählen die Kunden nicht auf Schnäppchen, sondern vielmehr auf Produkte, die einen wahren Mehrwert liefern. Diesen Ansprüchen wurde Völkl gerecht, so dass der weltweite Marktanteil im Jahr 2009 von 11% auf 13% angestiegen ist (Hertzner, 2009). Mittlerweile hat sich der Weltmarkt allmählich von den wirtschaftlich schwierigen Zeiten erholt. Diesmal aber mit negativen Vorzeichen für Völkl. Werden nämlich die internationalen Skihersteller miteinander verglichen, so liegt Völkl seit Februar 2010 auf dem vierten Rang und hat somit – im Gegensatz zum Vorjahr – das Podest verpasst (Hertzner, 2010).

Der Schweizer Markt bietet für den Alpin-Bereich ideale Rahmenbedingungen, da hierzulande tendenziell eine ältere Bevölkerung lebt. Da die alpinen Produkte eher von einem älteren Kundensegment gekauft werden, ist dementsprechend die Nachfrage gross. Die Produktgruppe Alpin besitzt zwar weiterhin die grössten Anteile im Wintergeschäft, trotzdem ist aber eine stagnierende bis rückläufige Entwicklung festzustellen. Erste Spuren der Wirtschaftskrise sind somit auch bei einer kaufkräftigen Anspruchsgruppe unverkennbar (Beat Schuoler, 2010). Weiterhin als gering zeichnen sich die Marktverhältnisse für den Touring-Bereich aus. Obwohl das breite Angebot der Produktgruppe Touring bei jeder Altersgruppe Interesse weckt, hat sich die Völkl (Schweiz) AG anteilmässig auf dem Markt noch nicht durchsetzen können. Am Rande ist dieses Segment noch stärker von den Wetterverhältnissen abhängig als solche Produktgruppen, die auf Kunstschnee zurückgreifen können.

Die Absatzzahlen für das Freeskiing haben sich zwar rückläufig entwickelt, im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise kann diese Bestandsaufnahme aber nur als eine vorübergehende „Baisse“ verstanden werden, denn die Freeski-Modelle zählen schon jetzt zu den Erfolgsmotoren der Unternehmung. Wird der Freeski-Bereich unabhängig von den restlichen Winterprodukten betrachtet, können bereits zweistellige Zuwachsraten verzeichnet werden

(Hertzner, 2009). Dennoch stellt sich die aktuelle Situation in der Völkl (Schweiz) AG so dar, dass der Marktanteil für die Produktgruppe Freeski noch relativ gering ist (Schuoler, 2010). Immer stärker im Aufwind ist das Geschäft mit Elektro-Bikes (E-Bikes). Auch diesbezüglich kann ein Rückschluss auf die eher ältere Schweizer Bevölkerung gemacht werden, die am ehesten als Käufer in Frage kommen (Schuoler, 2010). Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Anbietern und Produkten auf dem Markt. Die Rolle der Völkl (Schweiz) AG innerhalb dieses Konkurrenzkampfes ist gespalten. Einerseits sehen die Kunden Völkl nicht als E-Bike-Spezialisten, und andererseits weiss die Mehrheit nicht, dass die Modelle Urban-Mover und Moover von Völkl vertrieben werden. Die Konsequenz davon ist, dass die Völkl (Schweiz) AG beim Vertrieb von E-Bikes kein klares Image hat (Schuoler, 2010).

In Bezug auf die Bekleidungslinien Vaude und Menco muss eine differenzierte Analyse durchgeführt werden. In erster Linie beziehen sich diese Produkte nicht auf die gleiche Jahreszeit und Zielgruppe. Die Jagdbekleidung von Menco ist unter den entsprechenden Gruppen bekannt und steht für eine hohe Qualität. Grundsätzlich ist aber eine Jagdausrüstung relativ teuer und sie wird auch nicht jedes Jahr ersetzt, so dass die Absatzzahlen mit Zurückhaltung beurteilt werden müssen. Vaude zielt mit gängigen Produkte wie Jacken, Hosen, Taschen und Schuhen mehr auf den Normalverbraucher ab. In der Schweiz gibt es in diesem Segment viele weitere Anbietern, darunter etwa Mammut, Jack Wolfskin und beispielsweise Salomon. Unter diesen Global-Players ist der Deutsche Outdoor-Spezialist noch ein relativ unbeschriebenes Blatt, wobei Vaude insbesondere wegen ihrer Rucksack-Palette schon einen guten Ruf genießt. Im Allgemeinen ist die Marke Vaude [ˈfaʊˈdeː] in der Schweiz aber noch zu wenig bekannt, was auch mit der falschen Aussprache des Brands [ˈwoˈdː] zusammenhängen kann (Schuoler, 2010).

1.4.1 Neun-Felder-Matrix

Dank den Analysen bezüglich des Markenportfolios, der Distributionspolitik sowie der Marktverhältnisse können jetzt die Produktgruppen einer weiteren Untersuchung unterzogen werden. Zusätzliche Aufschlüsse zu den Produkten liefert die Neun-Felder-Matrix, die in der Tabelle 8 aufzeigt, in welche Bereiche investiert oder desinvestiert werden sollte. Bevor jedoch eine Einteilung vorgenommen werden kann, müssen bestimmte Kriterien auf Basis von Scoring-Modellen (Tabelle 2-7) in Verbindung mit den soeben geschilderten Marktgegebenheiten quantifiziert werden (Blater-Constantin & Gantner, 2007, pp. 56-57).

Tabelle 2: Scoring-Modell Marker-Völkl-Dalbello (MVD) Alpin

| Kriterien der Marktattraktivität | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
|-----------------------------------|------------|-----------|------------|
| Marktgrösse heute | 6 | 8 | 48 |
| Marktwachstum langfristig | 10 | 6 | 60 |
| Konkurrenzintensität | 5 | 8 | 40 |
| Marktrisiken | 7 | 4 | 28 |
| Attraktivität der Nachfrage | 8 | 7 | 56 |
| Summe (von maximal 360) | | | 232 |
| Kriterien der Wettbewerbsposition | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| Marktanteil | 6 | 8 | 48 |
| Marktposition | 7 | 8 | 56 |
| Firmenimage (trendorientiert) | 5 | 7 | 35 |
| Produktimage (trendorientiert) | 10 | 7 | 70 |
| Kommunikation | 8 | 7 | 56 |
| Summe (von maximal 360) | | | 265 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 57)

Tabelle 3: Scoring-Modell MVD Touring

| Kriterien der Marktattraktivität | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
|-----------------------------------|------------|-----------|------------|
| Marktgrösse heute | 6 | 9 | 54 |
| Marktwachstum langfristig | 10 | 4 | 40 |
| Konkurrenzintensität | 5 | 6 | 30 |
| Marktrisiken | 7 | 8 | 56 |
| Attraktivität der Nachfrage | 8 | 5 | 40 |
| Summe (von maximal 360) | | | 220 |
| Kriterien der Wettbewerbsposition | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| Marktanteil | 6 | 7 | 42 |
| Marktposition | 7 | 7 | 49 |
| Firmenimage (trendorientiert) | 5 | 7 | 35 |
| Produktimage (trendorientiert) | 10 | 8 | 80 |
| Kommunikation | 8 | 3 | 24 |
| Summe (von maximal 360) | | | 230 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 57)

Tabelle 4: Scoring-Modell MVD Freeski

| Kriterien der Marktattraktivität | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
|-----------------------------------|------------|-----------|------------|
| Marktgrösse heute | 6 | 8 | 48 |
| Marktwachstum langfristig | 10 | 9 | 90 |
| Konkurrenzintensität | 5 | 8 | 40 |
| Marktrisiken | 7 | 4 | 28 |
| Attraktivität der Nachfrage | 8 | 9 | 72 |
| Summe (von maximal 360) | | | 278 |
| Kriterien der Wettbewerbsposition | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| Marktanteil | 6 | 6 | 36 |
| Marktposition | 7 | 5 | 35 |
| Firmenimage (trendorientiert) | 5 | 6 | 30 |
| Produktimage (trendorientiert) | 10 | 8 | 80 |
| Kommunikation | 8 | 5 | 40 |
| Summe (von maximal 360) | | | 221 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 57)

Tabelle 5: Scoring-Modell Vaude Outdoor

| Kriterien der Marktattraktivität | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
|-----------------------------------|------------|-----------|------------|
| Marktgrösse heute | 6 | 7 | 42 |
| Marktwachstum langfristig | 10 | 8 | 80 |
| Konkurrenzintensität | 5 | 8 | 40 |
| Marktrisiken | 7 | 3 | 21 |
| Attraktivität der Nachfrage | 8 | 8 | 64 |
| Summe (von maximal 360) | | | 247 |
| Kriterien der Wettbewerbsposition | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| Marktanteil | 6 | 3 | 18 |
| Marktposition | 7 | 3 | 21 |
| Firmenimage (trendorientiert) | 5 | 3 | 15 |
| Produktimage (trendorientiert) | 10 | 4 | 40 |
| Kommunikation | 8 | 2 | 16 |
| Summe (von maximal 360) | | | 110 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 57)

Tabelle 6: Scoring Modell Menco Jagdbekleidung

| Kriterien der Marktattraktivität | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
|-----------------------------------|------------|-----------|------------|
| Marktgrösse heute | 6 | 5 | 30 |
| Marktwachstum langfristig | 10 | 3 | 30 |
| Konkurrenzintensität | 5 | 3 | 15 |
| Marktrisiken | 7 | 2 | 14 |
| Attraktivität der Nachfrage | 8 | 3 | 24 |
| Summe (von maximal 360) | | | 113 |
| Kriterien der Wettbewerbsposition | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| Marktanteil | 6 | 6 | 36 |
| Marktposition | 7 | 7 | 49 |
| Firmenimage (trendorientiert) | 5 | 6 | 30 |
| Produktimage (trendorientiert) | 10 | 6 | 60 |
| Kommunikation | 8 | 6 | 48 |
| Summe (von maximal 360) | | | 223 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 57)

Tabelle 7: Scoring-Modell Urban-Mover/Moover E-Bikes

| Kriterien der Marktattraktivität | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
|-----------------------------------|------------|-----------|------------|
| Marktgrösse heute | 6 | 6 | 36 |
| Marktwachstum langfristig | 10 | 8 | 80 |
| Konkurrenzintensität | 5 | 7 | 35 |
| Marktrisiken | 7 | 4 | 28 |
| Attraktivität der Nachfrage | 8 | 7 | 56 |
| Summe (von maximal 360) | | | 235 |
| Kriterien der Wettbewerbsposition | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| Marktanteil | 6 | 2 | 12 |
| Marktposition | 7 | 3 | 21 |
| Firmenimage (trendorientiert) | 5 | 3 | 15 |
| Produktimage (trendorientiert) | 10 | 4 | 40 |
| Kommunikation | 8 | 4 | 32 |
| Summe (von maximal 360) | | | 120 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 57)

Die angewandte Methode in Tabelle 2 bis 7 sieht vor, dass die gewählten Kriterien der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition nach Bedeutung gewichtet werden. Die Resultate ergeben sich schlussendlich durch die Multiplikation der Bewertung mit der Gewichtung (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 57). Im Zusammenhang mit dem Marketing-Konzept für eine iPhone-Applikation das in der Schlussfolgerung präsentiert wird, ergeben sich folgende Schwerpunkte: Es hat sich bereits in der Einleitung gezeigt, dass Smartphone-Applikationen einem Wachstumsmarkt angehören. Demzufolge muss bei der Produktgruppe eine hohe Marktattraktivität bestehen, denn ein Lösungsvorschlag für einen gesättigten Markt würde im Endeffekt seine Wirkung verfehlen. Demgegenüber stellt sich bei der Wettbewerbsposition das trendorientierte Image eines Produktes in den Vordergrund. Mit dem einzigartigen Konzept des iPhones, hat ein wahrer Kopier-Wettbewerb unter den Smartphone-Anbietern begonnen (Koller, 2010, p. 14). Die US-Firma Apple setzt Trends und visiert daraufhin gleich den nächsten an. Ein gewählter Ansatz, der ebenfalls bei der Produktgruppe aufgegriffen werden muss. Denn ein gewisses Flair für trendorientiertes Handeln sollte beim Markenportfolio vorhanden sein. An Hand der Ergebnisse aus den Scoring-Modellen konnte die Neun-Felder-Matrix (Tabelle 8) erstellt werden. Die Felder unten links beziehen sich dabei auf eine Strategie der Abschöpfung oder Desinvestition, diejenigen oben rechts auf eine Wachstums- und Investitionsstrategie (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 56).

Tabelle 8: Neun-Felder-Matrix

| | | | | |
|--------------------|---------|---|---|--|
| Marktattraktivität | hoch | Investition oder Rückzug Vaude Outdoor | Investition MVD Freeski | Marktführung halten oder ausbauen |
| | mittel | Rückzug / stufenweise Desinvestition E-Bikes | Übergang, Wachstum oder Rückzug MVD Touring | Marktführung halten MVD Alpin |
| | niedrig | Desinvestition | Stufenweise Desinvestition / Abschöpfung Menco | Abschöpfung / defensive Selektionsstrategie |
| | | niedrig | mittel | hoch |
| | | Wettbewerbsposition | | |

niedrig = -120 Punkte // mittel = 121-240 Punkte // hoch = +241

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 56).

Die Einstufung der Elektro-Bikes kann damit begründet werden, dass diese Branche einem grossen Wachstumsmarkt angehört, in dem die Völkl (Schweiz) AG jedoch geringe Anteile besitzt (Schuoler, 2010). Dieselbe Wettbewerbsposition nimmt grundsätzlich auch Vaude Outdoor ein, was unter anderem am bereits angesprochenen geringen Bekanntheitsgrad liegt. In den vergangenen Jahren hat es innerhalb dieses Marktes ein hohes Wachstum gegeben, das in Zukunft auf diesem Niveau bestehen bleiben wird (Schuoler, 2010). Demnach bleibt noch offen, ob die Strategie der Investition oder des Rückzuges getroffen wird.

Für die Jagdbekleidung von Menco ist innerhalb des Marktes keine grosse Steigerung mehr zu erwarten, weshalb stufenweise die Desinvestition oder Abschöpfung im Vordergrund steht. Das Marktpotential für den Freeski-Bereich ist hoch, aber die Völkl (Schweiz) AG hat sich bislang noch nicht an die Spitze der Anbieter setzen können. Nicht nur Snowboarder wechseln vermehrt zum Freeski, sondern auch bei den jungen alpinen Skifahrer ist eine Verlagerung zu erkennen. Demzufolge entpuppt sich die Investition als die einzig richtige Strategie. Parallel dazu profitiert der Alpin-Bereich von seiner gestandenen Marktposition, so dass er auch als Cash-Cow der Firma bezeichnet werden kann (Schuoler, 2010).

1.5 Marketing

Die GFP Dienstleistungs AG übernimmt neben den Tätigkeiten für Personal, Buchhaltung und Informatik auch Marketingaufgaben für die gesamte Holding und damit auch für die Völkl (Schweiz) AG. Durch diese Firmenvernetzung, bedarf es einer grossen Koordination mit den ausländischen Niederlassungen. Insbesondere die internationalen Projekte werden adaptiert und je nach finanziellen Möglichkeiten mit eigenen Massnahmen ergänzt. Um die Strategie ein wenig besser zu verstehen, zeigt die Tabelle 9 eine Anordnung der verschiedenen Massnahmen der letzten zehn Monate, welche in das Klassische-, Direkt- und Online-Marketing unterteilt werden. Die Tabelle soll zum Vorschein bringen in welchen Bereichen die Völkl (Schweiz) AG besonders aktiv ist und wo eher weniger.

Tabelle 9: Marketing-Massnahmen

| Klassisches Marketing | Direkt Marketing | Online Marketing |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| Printanzeigen | Mailings | Planung einer Kampagne |
| Beilagen | Postkartenversand | |
| PR | Preisreduktion / Rabatt | |
| Plakate | Promotion/Direktverkauf | |

| | | |
|----------------------|--|--|
| Unterstützung am POS | | |
| Radio-/Kino-Spot | | |
| Kooperationen | | |
| Sponsoring Events | | |
| Sponsoring Athleten | | |
| Events | | |
| Messen/Ausstellungen | | |
| Wettbewerbe | | |
| Händlerschulung | | |
| Skitest | | |

Quelle: Eigene Darstellung

Schon auf den ersten Blick wird klar in welcher Sparte die Aktivität am ausgeprägtesten ist. Noch heute können viele Unternehmen nicht auf die klassischen Mittel im Marketing verzichten, obwohl es bereits neue Kommunikationskanäle gibt. Mit der Tabelle 9 wird diese These von der Völkl (Schweiz) AG bestätigt. Dagegen stimmt der Mix der Marketing-Massnahmen, die heute von vielen Unternehmen ergriffen werden, nicht mit den branchenüblichen Werten überein. Ein Beispiel soll verdeutlichen, wie effektiv diese Strategie ist: Eine Firma V wirbt für ihr neues Winterprodukt mit einer Anzeige in der Schweizer Illustrierten. Kunde P wird auf die Anzeige aufmerksam, denkt sich aber nicht viel dabei. Ein weiterer Schritt der Firma V ist ein Postkartenversand mit einem Aktionsrabatt, welcher Kunde P zugeschickt wird. Dieser fühlt sich angesprochen und legt den Bon bei Seite. Als Kunde P den Bon schon fast vergessen hat, wird er durch ein Online-Banner auf einer Webseite wieder daran erinnert. Da der Kunde P ein iPhone besitzt, wird er von seinen Freunden auf eine super App der Firma V aufmerksam gemacht. Schlussendlich war der Effekt beim Kunden P so gross, dass er sich am Ende dazu entschliesst, das Produkt der Firma V zu erwerben. So sollten die Massnahmen im Idealfall eingesetzt werden und ihre Wirkung erzielen. In der Praxis verhält es sich jedoch oft so, dass viele unvorhersehbare Faktoren den Erfolg vermindern. Die Wahl der Massnahmen kommt nicht von ungefähr, sondern hängt stark davon ab, was für Zielgruppen angesprochen werden sollen. Ein Alpin-Ski, eine Jagdbekleidung oder ein Elektro-Velo sind Anschaffungen, die sich preislich in einem mittleren bis hohen Segment befinden, so dass sie eher 30-jährige statt 19-jährige Personen ansprechen. Demzufolge müssen die potentiellen Kunden über jene Kanäle angesprochen werden, die sie auch im Alltag für ihre Kommunikation nutzen. Nicht zu vergessen sind die Instrumente, die vor 5-10 Jahren noch zu

einer Massnahme aus dem Online-Bereich gezählt haben und heute zum klassischen Marketing gehören. Das beste Beispiel ist wohl das Internet, in dem heute beinahe alle Unternehmen eine eigene Webseite aufgeschaltet haben, um über den virtuellen Weg Informationen auszutauschen.

Die Völkl (Schweiz) AG hat bisher kaum Anstrengungen unternommen, um Projekte im Mobile Marketing zu lancieren. Trotzdem gilt im Endeffekt der Grundsatz die Zielgruppen über diejenigen Medien anzusprechen, die ihnen im Alltag als Kommunikationsmittel dienen.

2 Externe Ist-Analyse: iPhone-Apps

2.1 Endgerät: iPhone

Die interne Ist-Analyse hat einen Einblick in die Distributionspolitik, das Marketing, die Marktverhältnisse und schliesslich das Produktangebot der Völkl (Schweiz) AG verschafft. Ein erster wichtiger Schritt für die Entwicklung einer iPhone-App ist nun abgeschlossen und wird bei der Erarbeitung des Lösungsvorschlags wieder aufgegriffen. Mithilfe der externen Ist-Analyse wird nun der Markt an iPhone-Apps auf der Basis des App-Stores untersucht. Die Ergebnisse der internen und externen Ist-Analysen zusammengekommen, ergeben ein einigermaßen sicheres Fundament, um zu entscheiden, auf welches Produkt die Applikation angelegt werden soll. Bevor eine ausführliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Anwendungen eingeleitet werden kann, sind noch einige Ausführungen zur generellen Marktsituation über iPhone-Apps erforderlich.

Seit der Einführung des iPhones im Jahr 2007 hat sich bereits einiges getan. Inzwischen gibt es das Smartphone von Apple bereits in der vierten Generation. Bei der Lancierung des ersten iPhones äusserte sich der CEO von Microsoft, Steve Ballmer, noch wie folgt zum Produkt von Apple (Hochuli & Halter, 2010).

„There’s no chance the iPhone is going to get any significant market share. No chance.“

Balmers Ansicht, wonach das iPhone keine Chance haben wird, einen bedeutenden Marktanteil zu gewinnen, findet heute wohl keine Anhänger mehr. Vor einiger Zeit war Microsoft noch das Non-Plus-Ultra in der Informatik-Branche, doch mittlerweile wurde Microsoft von Apple – der zweitgrössten kapitalisierten, amerikanischen Firma – auf den zweiten Rang verdrängt. Weltweit wurden bisher über 100 Millionen iOS Geräte verkauft (Hochuli & Halter,

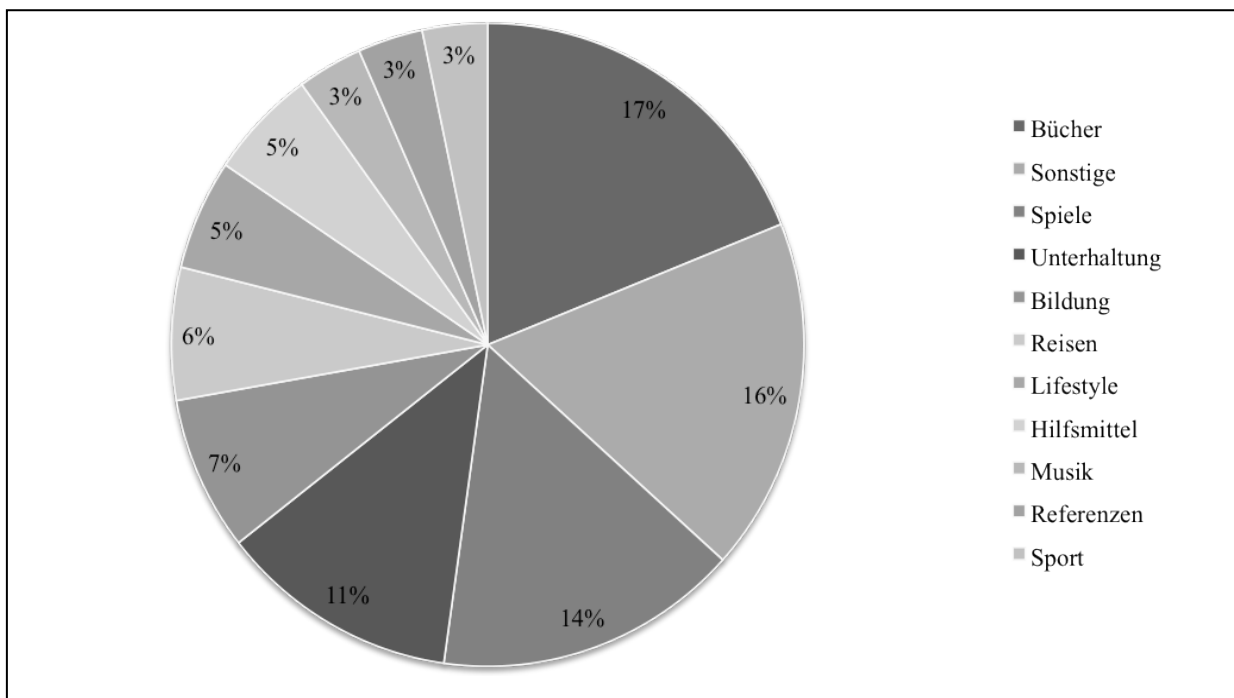
2010). Das iOS ist ein Betriebssystem (Operating System, das Apple eigens für mobile Geräte entwickelt hat. Es ergänzt das OS X, Apples Betriebssystem für Desktop-Geräte (Koller, 2010, p. 19). Das Unternehmen Apple befindet sich aktuell auf einem anderen Level als die Konkurrenz. Besonders bei der Benutzerfreundlichkeit werden entscheidende Vorteile herausgearbeitet. Diese Aussage lässt sich mit der Zahl der verkauften iPhones der vierten Generation unterstreichen: 1.7 Millionen in nur vier Tagen. Aber auch andere Punkte zeichnen das iPhone und auch Apple aus. Beginnen wir beim Design. Für einen Grossteil der Handy-Nutzer ist nicht wichtig, was das Gerät kann; das Aussehen wiegt schwerer. Hier ist das iPhone mit seinen klaren Linien und der Kompaktheit der Konkurrenz weit voraus. Das iPhone besticht zudem durch die vielen Funktionen, die es ausüben kann. Mit Kamera, Multitouch, GPS, Helligkeitssensor und Neigungssensor ist das Gerät mehr als gut ausgestattet. Insbesondere der Touchscreen, der einfach per Finger bedient werden kann, macht das iPhone zu einem enorm benutzerfreundlichen Smartphone. Der dritte Erfolgsfaktor wurde bereits angesprochen. Mit iTunes und dem darin integrierten App-Store kann der Nutzer auf eine simple Art und Weise Applikationen installieren und wieder entfernen. Von dieser Möglichkeit machen rund 98% aller iPhone-Besitzer Gebrauch.

2.2 iPhone-Applikationen

2.2.1 Kategorien

Im Schnitt ladet jeder iPhone-Nutzer 21 Apps auf sein Gerät. Hier stellt sich die Frage, um welche Anwendungen es sich überhaupt handelt. Eine gute Übersicht liefert das Abbildung 3, in dem die geladenen Applikationen in mehrere Kategorien unterteilt sind (Hochuli & Halter, 2010).

Abbildung 3: Applikationen nach Kategorie



Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Hochuli & Halter, 2010, p. 45)

Zu Beginn darf nicht unerwähnt bleiben, dass 54% aller iPhone-Applikationen insgesamt nicht mehr als 1'000 mal installiert werden. Dementsprechend sind in Abbildung 3 nur die zehn bedeutendsten Gruppen aufgeführt. Klarer Leader sind die Bücher-Apps mit 17% Anteil. Innerhalb eines Monat gebrauchen die Anwender diese Apps 10.5 mal pro Woche. Dies ist eine erstaunliche Wertung, wenn berücksichtigt wird, dass die Grösse eines Smartphone-Displays generell nur 4 Zoll beträgt. Hinter den Bücher-Apps reihen sich die Spiele mit einem Anteil von 14% ein. Das bestätigt die allgemeine Meinung, wonach Smartphones zunehmend als Spielzeuge genutzt werden. Die Nutzungshäufigkeit beläuft sich bei Spielapplikationen auf einen Schnitt von 7 mal pro Woche in einer Zeitspanne von 30 Tagen. Innerhalb derselben Zeitspanne werden die Unterhaltungs-Apps weniger als 3.5 mal pro Woche genutzt. Der An-

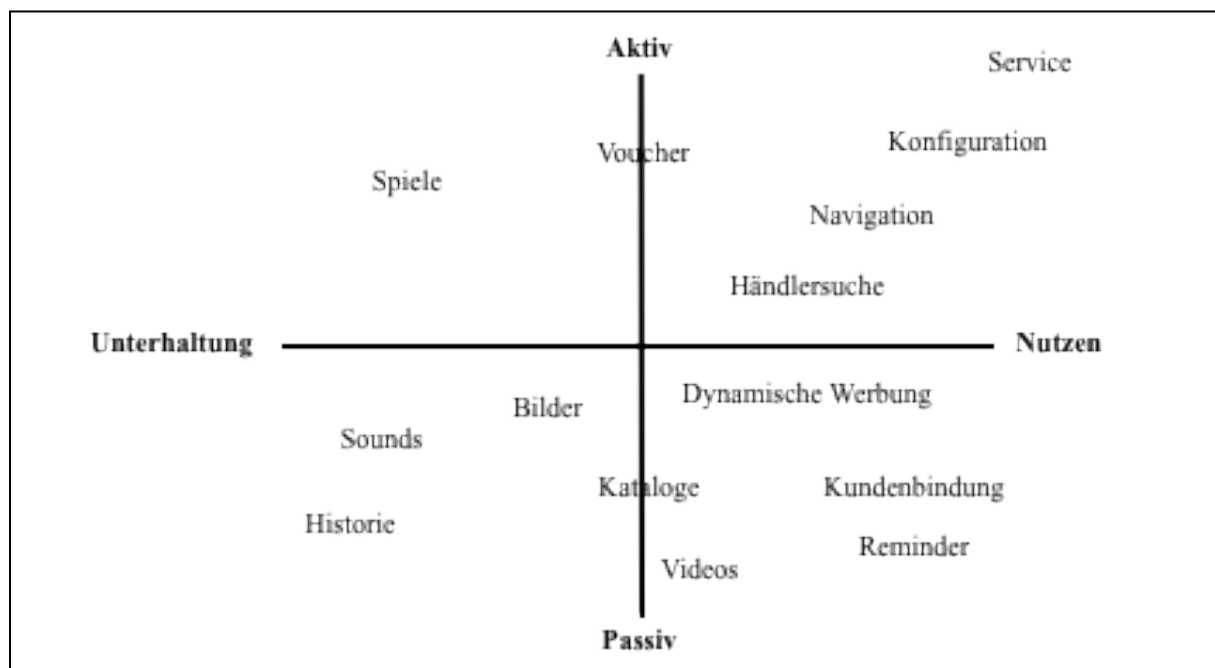
teil der Kategorie Unterhaltung beläuft sich dabei auf 11%, der beispielsweise Applikationen wie der Sprechende Roboter, IQ-Tests oder auch das TV-Programm Zattoo angehören.

Neben dem Inhalt entscheidet auch der Preis ob eine App geladen wird oder nicht. In diesem Sinne gibt es Angebote die 100.– CHF (TomTom Westeuropa) kosten oder sogar gratis sind. Oft gibt es zu der Vollversion, die vielfach gekauft werden muss, eine kostenlose Liteversion, welche jedoch nicht alle Inhalte zur Verfügung hat. Im Schnitt belaufen sich die Preise für Applikationen um die 3.– Dollar. Gesamthaft gesehen sind 75% aller iPhone-Apps kostenpflichtig (Hochuli & Halter, 2010).

2.2.2 Art und Verwendungszweck

Bislang wurde der App-Markt nach den Kategorien, der Nutzungshäufigkeit und dem Preis untersucht. Ob eine App nun aktiv oder passiv genutzt wird, und ob sie eher der Unterhaltung oder einem praktischen Nutzen dient, soll in Abbildung 4 veranschaulicht werden (Hochuli & Halter, 2010).

Abbildung 4: Applikationen nach Art



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Hochuli & Halter, 2010, p. 49)

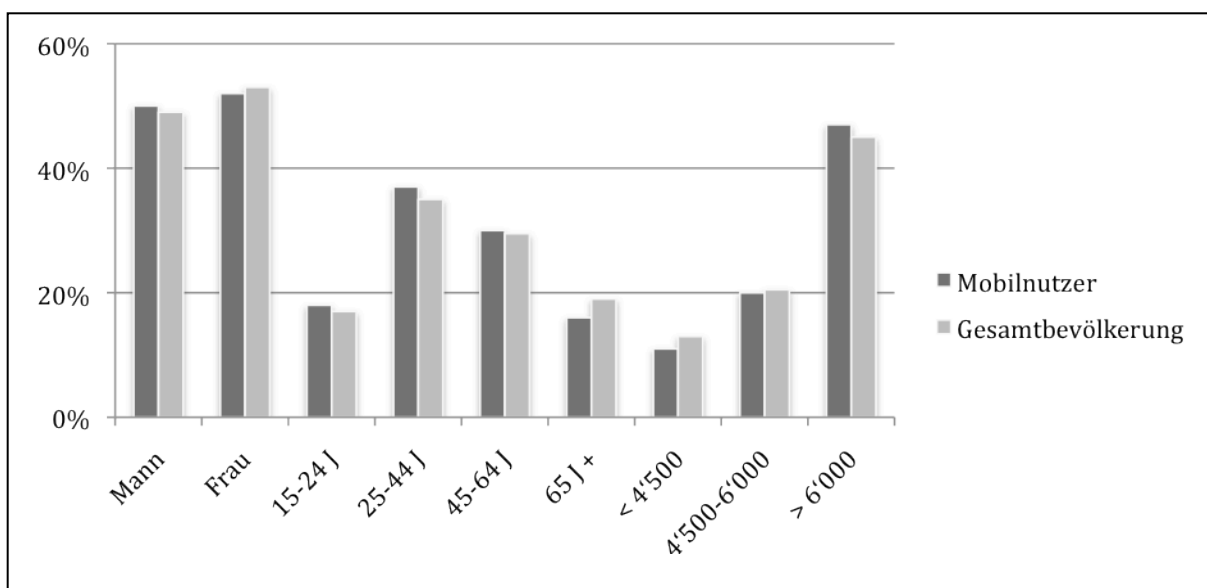
Spiele sind für die Unterhaltung konzipiert und werden von den Anwendern hauptsächlich aktiv genutzt. Ein ähnlich hoher Aktionsradius kommt den Applikationsarten Voucher, Konfiguration und Service zugute, wobei diese mehr auf einen klaren Nutzen abzielen. Zum Beispiel besteht bei einer GPS-App eine Interaktion, indem der Benutzer Koordinaten, Strecken-

verlauf, Haltestellen usw. eingibt und dementsprechend aktiv ist, mit dem Resultat eines effektiven Nutzens. Die dynamische Werbung ist demgegenüber eher passiv, da sie in erster Instanz den Kunden informiert. In der Praxis verhält es sich beispielsweise so, dass eine Person mit ihrem Smartphone neben einem Geschäft vorbei läuft und gleichzeitig aktuellste Informationen zu einem Produkt erhält (= passiv). Den Kunden spricht dieses Angebot womöglich an, dass er sich für einen Kauf entscheidet (= aktiv). Schliesslich dient die dynamische Werbung analog zu den Applikationsarten Kundenbindung und Reminder nicht der Unterhaltung, sondern sie verfolgt einen klaren Zweck. Bilder und Sounds dagegen sind mehr für die Unterhaltung gedacht und können nur selten aktiv genutzt werden. Die Ausnahme bildet beispielsweise die Anwendung Photo Shop Express, welche eine Funktion zur Bearbeitung von Bildern bereitstellt. Das gleiche Prinzip gilt bei den Videos, wo mit gewissen Apps aktiv eingegriffen werden kann, die Nutzung aber vornehmlich passiv ist. Im Vordergrund steht dabei nicht nur die Unterhaltung (Youtube), denn mit Tutorials erhält der Nutzer verstärkt auch produktive Inputs (iTunes, Stand: 12.12.10).

2.3 Mobile-Nutzer

In der Einleitung wurde erwähnt, dass die Zahl der verkauften iPhones in der Schweiz sich auf eine Million beläuft. Gemessen an der Schweizer Bevölkerung, die etwas weniger als 8 Millionen Einwohner umfasst, wird bis Ende 2010 jeder achte Schweizer ein iPhone besitzen. Werden noch die Kinder und Senioren subtrahiert, so resultiert eine weitaus grössere Benutzerzahl. Das Abbildung 5 stellt die prozentuale mobile Nutzung in der Schweiz nach Geschlecht, Altersgruppe und Einkommensklasse dar (Hochuli & Halter, 2010).

Abbildung 5: Mobile-Nutzung in der Schweiz



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Hochuli & Halter, 2010, p. 25)

Auf den ersten Blick mag überraschen, dass fünf der Säulen, welche die Anzahl Mobilnutzer repräsentieren, grösser sind als die Säulen, welche die Gesamtbevölkerung abbilden. Doch dies erklärt sich daraus, dass heute viele Personen für das Private und Geschäftliche je ein separates Mobiltelefon besitzen. Folglich muss nicht zwingend der grössere Frauenanteil in der Gesamtbevölkerung für die erhöhte mobile Nutzung gegenüber den Männern verantwortlich sein. Die Altersklasse der 25-44-Jährigen stellt die meisten Mobilnutzer, wobei auch die über 65-Jährigen auf einen beträchtlichen Anteil kommen. Letztere stehen in einem etwa gleichen anteilmässigen Verhältnis wie die 15-24-Jährigen. Abschliessend gilt es zu erwähnen, dass die Mobile-Nutzung in der Schweiz mehr den Menschen mit einem höheren Einkommen vorbehalten ist. Das monatliche Salär liegt in diesem Fall bei über 6'000.- CHF. Trotzdem verdienen immerhin 20% der Nutzer 4'500.- bis 6'000.- CHF im Monat (Hochuli & Halter, 2010).

2.4 App-Store

Zu Beginn der externen Ist-Analyse wurde die globale und nationale Marktsituation von Apple erläutert und zusätzlich die Sicht in die Welt der iPhone-Applikationen vertieft. Einerseits galt die Aufmerksamkeit der Anzahl im Umlauf befindlichen Applikationen, andererseits wurden auch die beliebtesten Kategorien und Arten von Apps angesprochen. Im Endeffekt dienen die demografischen Informationen der besseren Beurteilung der Mobilnutzer. Die theoretische Grundlage ist somit abgedeckt, so dass der Fokus nun auf die konkrete Umsetzung im App-Store gelegt werden kann. Dabei ist entscheidend, welche Applikationen für Furore sorgen und ob eventuell die Konkurrenz bereits im Mobile-Marketing vertreten ist. Im Mittelpunkt des Interesses stehen fürs Erste die Top-Charts der kostenlosen, gekauften und umsatzstärksten Apps, welche insgesamt jeweils 300 Anwendungen umfassen. Die Charts werden nach dem Erscheinungsdatum der Applikationen sortiert, denn nicht die Momentaufnahme der Platzierung ist zentral, sondern wie lange sich eine App in den Top-100 halten kann. Um eine fundierte Analyse zu gewährleisten, werden 5 Applikationen nach den soeben erwähnten Kriterien zusammengefasst. Die nachfolgenden Tabellen sind wie folgt zu interpretieren: Je weiter vorne sich eine App befindet und je besser der Rang (1-100) ist, desto erfolgreicher erweist sich die Anwendung auf dem Markt.

2.4.1 Top 5 gratis iPhone-Apps

Gestartet wird mit Tabelle 10, mit den Top-Charts der gratis Apps.

Tabelle 10: Top 5 gratis iPhone-Apps (sortiert nach Erscheinungsdatum)

| Icon | Name | Kategorie | Rang |
|---|-----------------|---------------|------|
|  | Shazam | Musik | 30 |
|  | Remote | Unterhaltung | 92 |
|  | Google | Referenz | 68 |
|  | Facebook | Soziale Netze | 16 |
|  | 20 Minuten (DE) | Nachrichten | 28 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (iTunes, Stand: 03.11.2010)

Allgemein betrachtet gibt es bei den gratis Applikationen keine grossen Übereinstimmungen. Am ehesten noch die Icons, welche zur Verstärkung der grafischen Wiedererkennung überall den Logos des jeweiligen Herstellers entsprechen. Die Verwendung eines abweichenden visuellen Auftritts gegenüber der alltäglichen Corporate Identity ist oft dann sinnvoll, wenn die Unternehmung – sei es auf Grund eines negativen Ereignisses oder aufgrund schwacher Produkte – ein ramponiertes Ansehen in der Öffentlichkeit hat. Mit dem neuen Logo wird unterbunden, dass der Image-Schaden weiter transportiert wird. Grundsätzlich aber gilt beim visuellen Auftritt eine klare und einfache Wahl der Grafik (Kiellisch, 2010). Seit ihrer Einführung im Jahr 2002 hat sich die Anwendung Shazam in den Top-100 der gratis Apps behaupten können. Dass der Provider weltweit zum führenden Anbieter der mobilen Musik-Erkennung gehört, verwundert dabei wenig. Per Mikrofon kann der Nutzer Song-Informationen von einer Datenbank mit über 8 Millionen Titeln abrufen – und das bei einem relativ lauten Geräuschpegel (Shazam Entertainment Ltd., 2010). Von den Funktionen her gesehen ist Shazam sehr einfach aufgebaut. Per Klick auf ein Symbol in der Displaymitte wird die Suche nach dem in der Umgebung hörbaren Titel gestartet. Je einfacher die Navigation gestaltet ist, desto eher findet sich der Anwender mit dem Angebot zurecht, was schliesslich den Erfolgsfaktor einer Applikation steigert (Kiellisch, 2010).

Auf dem zweiten Platz der Top 5 gratis iPhone-Apps liegt die Anwendung Remote. Die eigens von Apple entwickelte Applikation berücksichtigt das gute Zusammenspiel zwischen den Produkten des Unternehmens. Dabei können der Computer oder das Apple TV über verschiedene Ausgabegeräte (iPad, iPod touch oder iPhone) gesteuert werden. Voraussetzung für die Verwendung der Applikation ist das Programm iTunes, die Privatfreigabe (Home Sharing) und ein privates Wi-Fi-Netzwerk. Danach können die verschiedenen Apple Produkte bequem und einfach zentral gesteuert werden (Apple Inc., 2010). Innerhalb des Apple-Netzwerks kann die persönliche Applikation überzeugend auf mehreren Kanälen (Website, Facebook, iTunes, Newsletter, etc.) vermarktet werden. Doch dies allein reicht nicht aus, um wirklich Erfolg zu haben. Obwohl Remote nicht speziell für ein mobiles Vergnügen sorgt, überzeugt die Applikation durch ihre Funktionalität, und als Fernbedienung sorgt sie im Alltag zusätzlich für mehr Komfort (Kiellisch, 2010).

Die Applikationen von Google und 20 Minuten sind Zusatzangebote, die neben der üblichen Dienstleistung von Google und 20 Minuten für mobile Endgeräte konzipiert wurden. Zum einen bietet Google eine on- und offline Suchfunktion an und zum anderen stellt 20 Minuten einen Nachrichtenservice zur Verfügung. An und für sich haben die beiden Anbieter eine gute Basis für eine erfolgreiche App. Trotzdem erwartet der Nutzer bei der Anwendung

gewisse Begeisterungsfunktionen (Rattay, 2010). Google wird diesem Anspruch mit den Features „Search by Voice“ und „Google Goggles“ gerecht. Ersteres ermöglicht den Benutzern, per Sprachsuche ein oder mehrere Begriffe als Suchauftrag zu übermitteln. Die zweite Funktion kann verwendet werden, um mit Bildern das Web zu durchsuchen (Google, 2010). Bei der Anwendung von 20 Minuten ist eher die Funktionalität als der Unterhaltungswert erfolgversprechend. Dennoch kann via SMS ein Artikel verschickt werden, oder der Nutzer kann über die Funktion Reporter selber Journalist spielen und Fotos oder Sprachmemos an die Redaktion senden (iTunes, Stand: 25.12.10).

Als letztes wird nun das soziale Netzwerk Facebook, das auf Rang 5 der Top gratis iPhone-Apps liegt, näher nach seinen Erfolgsfaktoren untersucht. Die Basis-Funktion der Plattform besteht darin, mit den Freunden in Kontakt zu treten und Inhalte (Bilder, Videos, etc.) auszutauschen. Facebook hat seit der Gründung im Jahre 2004 mehr als 55 Millionen Nutzer akquirieren können (Facebook, 2010). Nur schon das Konzept mit den Statusmeldungen ist bestens für Smartphones geeignet. Denn die Nutzer können mit der Applikation zu jeder Zeit und an jedem Ort ihre Gedanken und Meinungen posten. Entsprechend erfolgreich und vielseitig ist auch die Strategie hinter der Facebook-Applikation. Auf der einen Seite wird der Spassfaktor berücksichtigt und auf der anderen Seite die einfache grafische Gestaltung (Kiellisch, 2010). Schon bevor die Anwendung entwickelt wurde, hatte die Facebook-Webseite einen riesen Erfolg. Vor diesem Hintergrund haben viele andere Entwickler das soziale Netzwerk mit ihrer Applikation verlinkt. Somit gestaltet sich die Vermarktung des Facebook-Apps um einiges einfacher, und der Erfolg ist umso grösser.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das mobile Vergnügen, die Einfachheit, die strategische Vermarktung und eine kohärente Bildsprache zu den Erfolgsfaktoren der Top 5 gratis iPhone-Apps zählt. Überdies kann festgehalten werden, dass die Chance, dass eine Anwendung getestet wird nahezu proportional zum Preis der Anwendung ansteigt (Kiellisch, 2010).

2.4.2 Top 5 gekaufte iPhone-Apps

Als nächster Schritt ein Blick auf die 5 gekauften iPhone-Apps, die sich bis heute am längsten in den Top-100 halten konnten.

Tabelle 11: Top 5 gekaufte iPhone-Apps (sortiert nach Erscheinungsdatum)

| Icon | Name | Kategorie | Preis | Rang |
|---|------------------------|------------------------|----------|------|
|  | Solitaire | Spiele | 1.10 CHF | 94 |
|  | iBier Mega Pack | Unterhaltung | 1.10 CHF | 74 |
|  | Measures | Dienstprogramme | 1.10 CHF | 92 |
|  | Menstruations Kalender | Gesundheit und Fitness | 2.20 CHF | 72 |
|  | Tetris | Spiele | 1.10 CHF | 8 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (iTunes, Stand: 04.11.2010).

Wie bei den gratis Apps gilt die Aufmerksamkeit allererst den Gemeinsamkeiten der Top 5 gekauften iPhone-Apps. Was den Preis anbelangt, so bewegen sich alle Anwendungen um die 1.10 CHF bis 2.20 CHF. Die Kosten liegen in einem eher tiefen Preisrahmen. Trotzdem sind die kostenpflichtigen gegenüber den kostenlosen Applikationen im Nachteil. Dann nämlich, wenn es um das Testen der Anwendung geht. Die gratis Apps können wahllos installiert und entfernt werden. Im Gegensatz dazu muss der potentielle Nutzer den Kauf einer Applikation zuvor gut abwägen. Unüberlegte Handlungen könnten für die Anwender relativ teuer zu stehen kommen. Ein Blick auf die Platzierung verdeutlicht, dass die gekauften Applikationen, die sich bislang am längsten in den Top-100 halten konnten, hauptsächlich auf den hinteren Plätzen zu finden sind. Eine Feststellung, die mit den permanent wechselnden Bedürfnissen der Nutzer zusammenhängen kann. Denn die Nutzer geben lieber für eine Applikation Geld aus, die mit den aktuellsten Funktionen des iPhones kompatibel ist. Die Ausnahme bei der Platzierung der Apps bildet Tetris, das zusammen mit Solitaire der Kategorie der Spiele angehört und die Übereinstimmungen betreffend Tabelle 11 somit komplettiert.

Die Anwendungen Solitaire und Tetris gelten zu den Klassikern der Spielszene, wobei sie vor allem bei den älteren Benutzern bekannt und beliebt sind. Dass zusätzlich viele Mobilnutzer im Alter zwischen 30 und 64 Jahren sind (Abbildung 5), widerlegt den ersten Erfolgsfaktor der beiden Applikationen. Denn bevor eine Applikation entwickelt wird, sollte geprüft werden, ob die Zielgruppe Interesse an einem mobilen Angebot hat (Kiellisch, 2010).

Einzeln betrachtet ist für Solitaire der Inhalt erfolgsversprechend, weil es auf dem Markt vergleichsweise nur wenige Anbieter gibt, die eine ähnliche Applikation zum herunterladen bereitstellen. Als letzter Erfolgsfaktor der App ist das Game Center zu erwähnen, mit welchem der Benutzer die Möglichkeit hat gegen andere Spieler anzutreten (iTunes, Stand: 25.12.10). Dieses Feature gilt als vielversprechend, weil es für ein aktuelles Endgerät (iPhone 4) konzipiert wurde und nicht auf veraltete Systeme ausgerichtet ist. Bei Tetris zählt sich im Speziellen die Basisfunktion mit dem stapeln von Steinen aus. Den Mehrwert schaffen aber erst die Zusatzfunktionen. So kann der Anwender beispielsweise selber Steine zeichnen, durch exakte Bewegungen Tetriminos verkleinern, oder durch Schütteln eine Explosion verursachen (Electronic Arts Inc., 2010). Die Applikation Tetris ist insofern erfolgsversprechend, da sie die Standards mit verschiedenen Funktionen ergänzt und so den Begeisterungsfaktor herstellt.

Ähnlich profitiert die Applikation iBier Mega Pack von ihren Funktionen, dafür aber weniger von ihrem Inhalt. Wie es die Kategorie schon verrät, dient die Anwendung vordergründig der Unterhaltung. Am Anfang kann der Nutzer eine Biersorte auswählen, die er daraufhin mit einer Kippbewegung des iPhones „trinken“ kann. Ergänzt wird die App durch einen Münzautomaten und diverse Geräusche, die bei der Anwendung zu hören sind (Hottrix, 2010). Zu den Schlüsselfaktoren zählt einerseits die ansprechende Gestaltung von iBier Mega Pack und andererseits der Spass, den die Applikation mit ihren vielseitigen Features bereitet (Kiellisch, 2010).

Im Mittelfeld der Top 5 gekauften iPhone-Applikationen ist das Dienstprogramm Measures zu finden. Eine Anwendung, mit der insgesamt 38 (!) Kategorien Währungen und Einheiten umgerechnet werden können. Die Aufmerksamkeit bei der Entwicklung galt der Benutzerfreundlichkeit, weshalb die Funktionen ein wenig in den Hintergrund geraten (Neuwert Media, 2010). Der Bedarf an Online-Daten zur Aktualisierung der Kategorien schmälert den Erfolgsfaktor ein wenig. Im Endeffekt ist die Anwendung aber nicht nur während der Arbeit eine Hilfestellung; auch in der Freizeit und während dem Reisen kann Measures sehr gut genutzt werden. Das Konzept der Applikation verspricht durch ihre Einfachheit und Funktionalität Erfolg (Kiellisch, 2010).

Der Menstruations-Kalender aus der Kategorie Gesundheit und Fitness komplettiert als fünfte Anwendung die Tabelle 11. Speziell für die Ansprüche der Frauen entwickelt, hilft die Applikation, die Regelblutung zu verfolgen. Eine grafisch klare Linie macht den Menstruations-Kalender zum einem nützlichen und einfachen Begleiter. Da dieses Thema eine relativ intime Angelegenheit ist, wurde das Icon sowie der Name der Applikation (P Tracker) sehr diskret gewählt, um heikle Fragen soweit wie möglich zu vermeiden. (iTunes, Stand:






26.12.10). Das grundlegende Konzept ist sehr vielversprechend angelegt. Wie das Abbildung 5 bestätigt, sind Frauen eine Spur empfänglicher für mobile Lösungen. Zusätzliche Erfolgsfaktoren der App sind durch das überzeugende Design und die Tauglichkeit für den Alltag vorhanden (Kiellisch, 2010).

Rückblickend zählen die Faktoren der Funktionalität und des Begeisterungsfaktors bei den Top 5 gekauften iPhone-Apps zu den Erfolgsgaranten. Bezüglich des Begeisterungsfaktors ist auffallend, dass der Inhalt durch die vielseitigen Features des iPhones vielfach aufgewertet wurde.

2.4.3 Top 5 umsatzstärkste iPhone-Apps

Nach den meistgekauften wird in Tabelle 12 die 5 umsatzstärksten iPhone-Apps nach ihren Erfolgsfaktoren analysiert, welche sich bis heute am längsten in den Top-100 halten konnten.

Tabelle 12: Top 5 umsatzstärkste iPhone-Apps (sortiert nach Erscheinungsdatum)

| Icon | Name | Kategorie | Preis | Rang |
|---|--------------|------------|-----------|------|
|  | Shazam | Musik | - | 13 |
|  | Tetris | Spiele | 1.10 CHF | 43 |
|  | Wunder Radio | Musik | 7.70 CHF | 77 |
|  | Geocaching | Navigation | 11.00 CHF | 87 |
|  | Wheater Pro | Wetter | 4.40 CHF | 19 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (iTunes, Stand: 07.11.10)

Mit Blick auf die Tabelle 12 drängt sich die Frage auf, inwiefern die kostenlose App Shazam als umsatzstark bezeichnet werden kann. Wie bereits beschrieben, erkennt jene Applikation Musiktitel, welche im Radio, im Fernsehen, oder in Konzerten abgespielt werden. Pro Monat kann der Anwender von fünf sogenannten „Tags“ (Song-Informationen) profitieren. Alle weiteren Tags werden separat verrechnet. Shazam ist dementsprechend nur indirekt kostenlos. Für viele Entwickler sind solche Zusatzangebote eine Lebensversicherung, damit ihre Apps nicht schon nach kurzer Zeit von der iPhone-Bildfläche verschwinden. Insgesamt wird an Shazam deutlich, weshalb eine gratis App zu den umsatzstärksten Anwendungen zählen kann. Die Tatsache, dass auch Tetris, Wunder Radio, Geocaching und Wheater Pro zu den

Top 5 umsatzstärksten iPhone-Apps gehören, beruht auf den Download-Raten der entsprechenden Applikationen. Demzufolge muss Tetris weitaus häufiger installiert werden, um einen ähnlich guten Umsatz wie beispielsweise Geocaching zu erreichen. Im Folgenden werden diejenigen Applikationen auf ihre Erfolgsfaktoren untersucht, welche bisher noch keine Erwähnung gefunden haben.

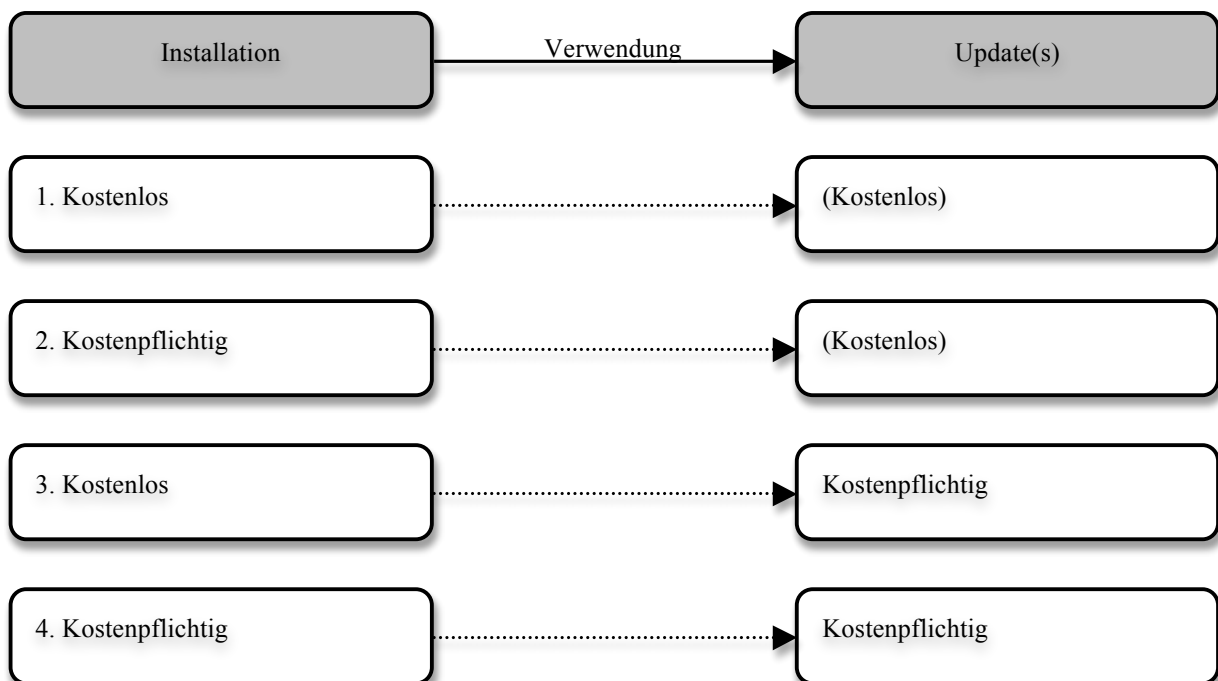
Die Idee, die hinter Geocaching steckt, ist eine Art Schnitzeljagd. Weltweit können User die Orte bzw. Verstecke (Caches) mit Hilfe von Koordinaten aufsuchen und selber definieren. Wenn ein Cache gefunden worden ist, trägt sich der Abenteurer in das Log-Buch ein und vermerkt den Fund online via iPhone-App mit einem Foto. Es entwickelt sich eine Art Wettkampf, denn je mehr Caches ein Nutzer gefunden hat, desto höher steigt sein Prestige (Groundspeak Inc., 2010). Das iPhone ist für dieses Naturerlebnis geradezu prädestiniert. Das integrierte GPS, die 5-Megapixel Kamera und das relativ schnelle Mobilfunknetz (UMTS) machen das Endgerät zu einer kompakten („alles-in-einem“) Lösung für das Geocaching. Alleine schon die Idee der Applikation ist erfolgsversprechend (Kiellisch, 2010). Es können vor der Schatzsuche auch zusätzliche Karten auf das iPhone geladen werden, was den offline Betrieb des Apps ermöglicht. Ein wichtige Voraussetzung wenn bedacht wird, wie nutzlos diese Applikation ohne Internetverbindung wäre (Rattay, 2010). Die spielerischen Elemente der Applikation Geocaching haben gegenüber dem Inhalt nur eine kleine Bedeutung.

Von den Top 5 umsatzstärksten iPhone-Apps zählen gleich zwei Anwendungen zu der Kategorie Musik. Shazam wurde bereits ausführlich erläutert, so dass nun die Applikation Wunder Radio untersucht wird. Wie der Name schon vermuten lässt, gewährleistet die App den Anschluss an mehr als 36‘000 Radio-Stationen (Weather Underground, Inc., 2009). Das umfassende Angebot macht das Wunder Radio auch gleich zum Erfolgsgaranten. Den Funktionen wird wenig bis gar keine Beachtung geschenkt, womit die App mehr durch die Einfachheit bei der Navigation erfolgsversprechend ist (Kiellisch, 2010). Die Verbindung kann nicht als Nachteil gewertet werden, denn sie funktioniert sowohl über 3G als auch über ein Wi-Fi-Netzwerk.

Zum Schluss der Analyse der gratis, meistgekauften und umsatzstärksten iPhone-Apps, bleibt noch die Weather Pro Applikation zur Beurteilung übrig. Die Anwendung wurde konzipiert, um stets aktuelle Wetterinformationen von über zwei Millionen Ortschaften auf der ganzen Welt (Meteo Group, 2010) abzurufen. Wie beim Wunder Radio profitieren auch die Nutzer der Weather Pro App von einer umfassenden Datenbank. Weiter nutzt die Applikation die Lokalisierungsfunktion des iPhones, um situationsbedingte Informationen zu liefern. Weather Pro bietet den Nutzern die Möglichkeit, neue Orte für die Wettervorhersage vorzuschlagen

und bekommt dementsprechend fundierte Feedbacks, um ihr Angebot auszubauen. Solche Bewertungen zählen allgemein für die Weiterentwicklung der Apps zu den Erfolgsfaktoren. (Rattay, 2010). Wie sich wiederholt gezeigt hat, sind die Anwender insbesondere für Applikationen mit einem umfassenden Angebot an Datenmaterial bereit, eine monetäre Summe auszugeben. Für die Top 5 umsatzstärksten iPhone-Apps sind in drei von fünf Fällen die Funktionen zweitrangig, wobei das GPS ein sehr wichtiges Element bei den Applikationen der Tabelle 12 ist. Das Abbildung 6 stellt vereinfacht den Kostenverlauf dar, der während der Analyse von Tabelle 10-12 aufgetreten ist.

Abbildung 6: Applikationen nach Kostenverlauf




Quelle: Eigene Darstellung

Es gibt unterschiedliche Ausgangslagen für die Kostenstruktur der Applikationen. In manchen Fällen kann bereits die Installation einer Anwendung Kosten verursachen und in anderen Fällen entstehen die Kosten erst bei einem Update. Die Preise der Updates (Abbildung 6 bei Punkt 1 + 2 in Klammern gesetzt) sollen auch darauf hinweisen, dass bei gewissen Applikationen überhaupt keine Erweiterungsmöglichkeiten bestehen.

2.4.4 iPhone-Apps der Mitbewerber

Das Angebot an Applikationen ist riesig und die Nachfrage der Konsumenten konstant am steigen. Um nicht zu den Anbietern zu zählen, die keine 1'000 Downloads erreichen, bedarf es einer konsequenten Analyse. Demzufolge gilt die Aufmerksamkeit auch den Angeboten der Mitbewerber, um der Konkurrenz stets einen Schritt voraus zu sein. Ihre Applikationen wurden mit Hilfe des Suchmodus im App-Store ausfindig gemacht, was eine Auflistung der Ränge verunmöglicht. Da nur die besten Applikationen nach ihren Erfolgsfaktoren untersucht werden (Benchmarking), fokussiert sich die Konkurrenz-Analyse einzig auf den Inhalt, die Kategorien und den Preis der Anwendungen. Die Tabelle 13 gibt Auskunft über die Kontrahenten der Völkl (Schweiz) AG auf dem nationalen iPhone-App-Markt.

Tabelle 13: iPhone-Apps der Mitbewerber

| Icon | Hersteller | Name | Kategorie | Preis |
|---|----------------|------------------------|-----------------|----------|
|  | Salomon | X2 Snowboarding | Spiele | 3.30 CHF |
|  | Mammut | Mammut Packing List | Sport | - |
|  | Mammut | Mammut Safety | Dienstprogramme | - |
|  | The North Face | The Snow Report | Wetter | - |
|  | The North Face | Trailhead | Navigation | - |
|  | Timberland | Timberland Expeditions | Unterhaltung | - |
|  | Peak | Peak Radio | Lifestyle | - |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (iTunes, Stand: 09.11.2010)

Basierend auf dem vorhandenen Produktsortiment der Völkl (Schweiz) AG wurde der App-Store nach Mitbewerbern durchsucht. Die Zusammensetzung der Ergebnisse in Tabelle 13 ist sehr breit durch sechs Applikationen von Textilfirmen abgedeckt. Die Abgrenzung bei den umsatzstärksten Applikationen ist nicht ganz einfach, denn Mammut, The North Face und Peak bieten ein weitreichendes Angebot in mehreren Sportarten an. Die Spezialisierungen lassen sich anhand der Firmengeschichten teilweise ableiten. Die Firma Mammut beispielsweise war anfänglich eine Seilerei, was die Zuordnung zum Outdoor-Sport erlaubt. Inzwischen wird das Sortiment mit zusätzlichen Alpin- und Winterprodukten gestärkt (Mammut Sports Group, 2010). Ähnlich präsentiert sich die Lage bei The North Face. Obwohl der Na-

me des Unternehmens auf eine Bergseite des Himalayas verweist, begann die Unternehmensgeschichte am Strand von San-Francisco – und zwar mit dem Verkauf von Wander- und Kletterausrüstung (The North Face, 2010). Heute ist The North Face neben Mammut und Peak Performance ebenso ein Allrounder.

Im Zusammenhang mit den Ski-Produkten ist mit Salomon nur ein Hersteller auf dem Markt der iPhone-Apps vertreten. Von den sieben Applikationen stellen zwei Hersteller zwei Anwendungen, womit sie sich die Leaderposition teilen. Wer in der Endabrechnung die innovativere und bessere Applikation entwickelt hat, sei vorerst mal dahingestellt. Aus Sicht der Kategorien haben sich bei dieser kleinen Anzahl an Apps keine Übereinstimmungen ergeben. Da die Kategorien im Endeffekt von den Entwicklern individuell ausgewählt werden können, spielt die Kategorie einer Applikation auch keine zentrale Rolle. Demzufolge sollte eine Rubrik mit vergleichsweise wenigen Apps gewählt werden, denn im Endeffekt wird es so einfacher, eine Top-Platzierung zu erreichen (Meixner, 2010). Sechs von sieben Applikationen sind gratis, was verdeutlicht, dass die Unternehmen in erster Linie eine grössere Reichweite und nicht primär Umsatz erzielen möchten. Dies ist aber nicht eine Momentaufnahme, sondern ein genereller Umstand: Die Applikationen werden vermehrt billiger, was in einem engen Zusammenhang mit den höheren Preisen der iPad-Apps steht (Rattay, 2010).

Schlussfolgerung

Lösungsvorschlag: iPhone-Applikation

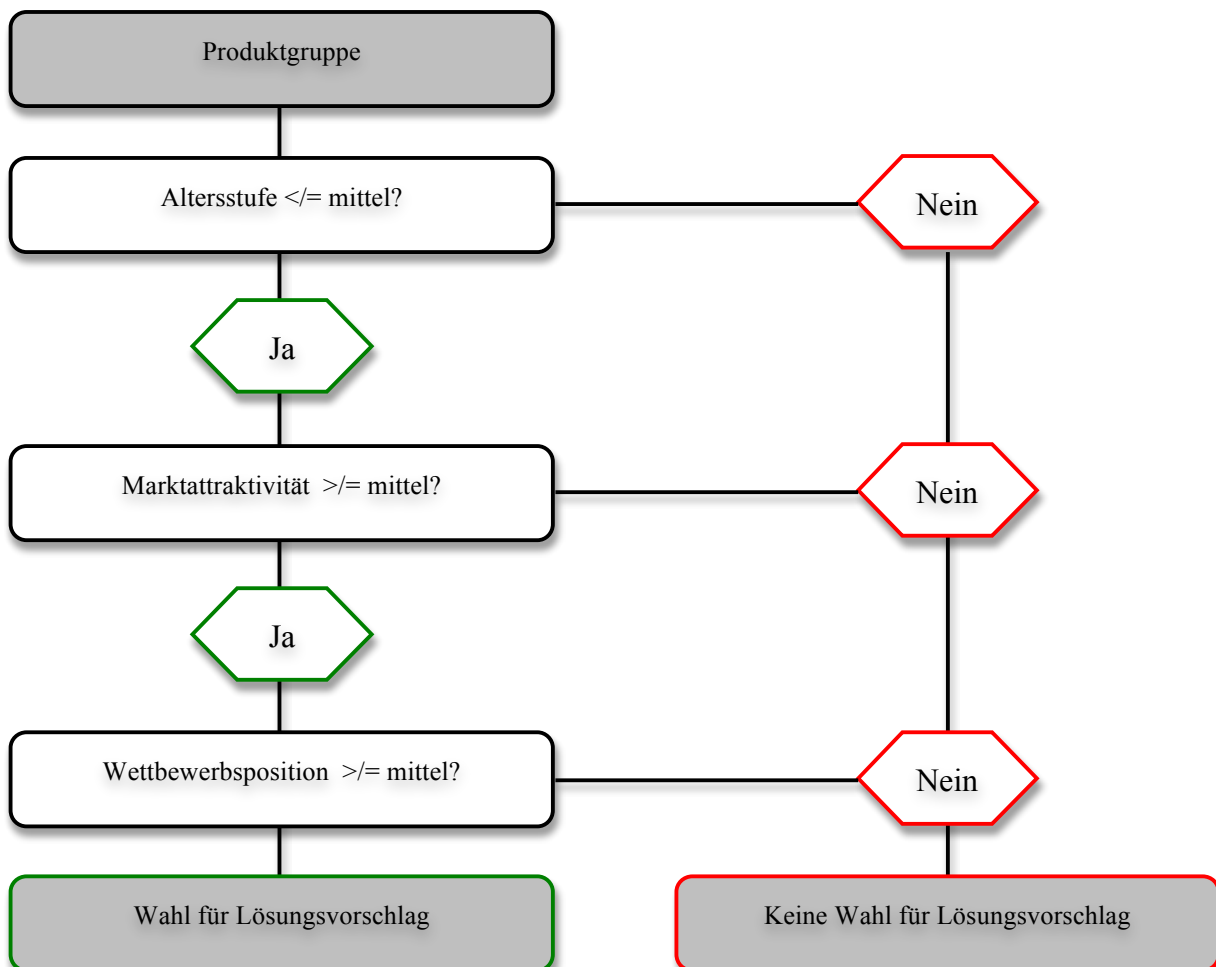
Von Elektro-Bikes über Jagd- und Outdoor-Bekleidung bis hin zur kompletten Skiausrüstung hat die interne Ist-Analyse ein besseres Verständnis zu den verschiedenen Produktausrichtungen der Völkl (Schweiz) AG vermittelt. Trotz einem diversifizierten Angebot, erbringen im Marktvergleich dennoch nur die Winterprodukte ein Top-Ergebnis. Nichts desto trotz stösst die Völkl (Schweiz) AG mit dem indirekten Absatz und der damit verbundenen hohen Lagerkapazität auf eine breite Akzeptanz bei den Händlern. Auch das Marketing soll beim Kunden Vertrauen schaffen, so dass sich seine Geschichte mit der zunehmenden Wichtigkeit in der unternehmerischen Tätigkeit auch bei der Völkl (Schweiz) AG bewahrheitet. Die Massnahmen sind vielfältiger und vielseitiger geworden, haben sich aber im Online- und Mobile-Bereich noch nicht entscheidend durchgesetzt. Mit der externen Ist-Analyse sind Anhaltspunkte zum Mobile-Marketing aufgeführt worden: Welche Apps sorgen mit welchen Erfolgsfaktoren für Furore? Im Kernabschnitt der vorliegenden Arbeit soll nun ein konkreter Lösungsvorschlag für eine iPhone-App der Völkl (Schweiz) AG präsentiert werden.

Wahl der Produktgruppe

Ausschlaggebend bei der Wahl der Produktgruppe für den Lösungsvorschlag im Zusammenhang mit der iPhone-Applikation sind nicht nur die Pros und Kontras des Sortiments, sondern vielmehr, wie gut sich ein Produkt für das iPhone schlussendlich eignet (Kiellisch, 2010). Aus Sicht des Endgeräts bilden die Mobile-Nutzer, die zu 60% zwischen 15 und 44 Jahren alt sind, eine wichtige Rolle, wobei der Anteil der beiden Geschlechter in etwa gleich gross ist (Abbildung 5). Neben der externen Ist-Analyse liefert die Neun-Felder-Matrix aus der internen Ist-Analyse ergänzende Informationen für die Wahl der Produktgruppe. Um kurz auf das Portfolio Bezug zu nehmen, zeigen die Faktoren der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition auf, in welche Produkte investiert beziehungsweise desinvestiert werden sollte (Tabelle 8). Anhand eines Schemas wird nun Schritt für Schritt das Markenportfolio der Völkl (Schweiz) AG auf ihre Tauglichkeit analysiert. Absteigend nach ihrer Wichtigkeit beinhaltet das Abbildung 7 drei Prozesse: Am Anfang wird geprüft, ob sich das Segment (Sozio-demografisch) der Produktgruppe innerhalb der Altersstufe der Mobile-Nutzer befindet. Da das Markenportfolio relativ schwierig nach klaren Altersstrukturen der Zielgruppen eingeteilt werden kann, werden die Werte JUNG, MITTEL und ALT der jeweiligen Produktgruppe zugeordnet. Die Gruppe JUNG ist dabei zwischen 14 und 25 Jahren alt, wohingegen die

Gruppe MITTEL ein Alter zwischen 26 und 44 Jahren hat. Die Gruppe ALT vereint potentielle Abnehmer die über 45 Jahre alt sind. Für das Schema müssen die Zielgruppen der Produktgruppe kleiner oder gleich MITTEL sein. Weiter und im Endeffekt wird das Marktwachstum und die Wettbewerbsposition der Produktgruppe kritisch begutachtet, wobei mindestens eine mittlere Einstufung zwingend ist. Allgemein gilt die Regel, dass sobald eine Voraussetzung nicht mehr gewährleistet ist, die Produktgruppe für den Lösungsvorschlag, in Bezug auf die iPhone-Applikation, nicht mehr in Frage kommt.

Abbildung 7: Wahl der Produktgruppe



Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Studie „JÄGER Research&Results“ des Jahr Top Special Verlags wurde 2007 der typische Jäger beschrieben, mit dem Ergebnis, dass mehr als 95% der Jäger männlich und rund 50 Jahre alt. Nach den definierten Werten zählt die Produktgruppe Menco somit zur Gruppe ALT, was sie für den weiteren Verlauf ausschliesst (Hasenkamp, 2007). Obwohl sich allmählich eine Trendwende abzeichnet, ergeht es den E-Bikes von Moover und Urban-

Mover, deren Besitzer im Schnitt 59 Jahre alt sind, ähnlich. Die besagten Produkte werden demzufolge ebenfalls der Gruppe ALT zugeordnet und für den Lösungsvorschlag nicht weiter berücksichtigt (Seul, 2010).

Lange wurde der Outdoor-Markt von den Männern dominiert, mittlerweile ereignet sich ein Wandel und die Frau im Alter zwischen 14 und 49 Jahren wird mehr und mehr zu der Zielgruppe, jedoch mit komplett anderen Ansprüchen (Horbert, 2006). Demnach kann die Produktgruppe Outdoor-Bekleidung in die Altersstufe MITTEL eingeteilt werden. Denn obwohl die Alterswerte von JUNG bis ALT reichen, trifft der Mittelwert am besten zu.

„Der deutsche Bergsportausrüster VAUDE zählt zu den führenden Bergsportmarken in Europa. VAUDE Produkte werden weltweit vertrieben. Das Unternehmen steht für Bergsportkompetenz, Innovation und den verantwortungsvollen Umgang mit Mensch und Natur.“(VAUDE Sport GmbH & Co. KG, 2010)

Das Potential von Vaude ist zwar durch die hohe Marktattraktivität gegeben, die gute Voraussetzung wird aber durch die niedrige Wettbewerbsposition in der Schweiz wieder geschmälert. Wie bereits angesprochen leidet die Marktposition von Vaude an der geringen Bekanntheit des Marken-Namens und an der starken Konkurrenz (Mammut, The North Face, Jack Wolfskin, usw.), welche zum Teil schon Applikationen anbieten. Insgesamt kommen deshalb zu viele negative Faktoren zusammen, um Vaude als Produktgruppe für die iPhone-App zu wählen.

Bei der Studie „Sport Schweiz 2000“ wurden klassische SAC-Sportarten wie Skitouren und Skiwandern nach dem Durchschnittsalter der Aktiven untersucht. Es hat sich herausgestellt, dass Skitourer und Skiwanderer im Schnitt 42 Jahre alt sind und somit in das Alterssegment MITTEL gehören. Gemäss Abbildung 7 liegt das Alter noch knapp im grünen Bereich. Wenn jedoch berücksichtigt wird, dass die attraktivste Zielgruppe im Mobile Marketing die Jugendlichen sind, liegt die Produktgruppe Touring tendenziell über der Altersstufe MITTEL (Reust, 2010, p. 39). Trotz der Tatsache einer mittleren Wettbewerbsposition und Marktattraktivität von Marker, Völkl und Dalbello, besteht für den Touring-Bereich kein Bedarf eine iPhone-App zu entwickeln.

Der alpine Wintersport hat dem professionellen Rennsport sehr viel zu verdanken, da letzterer von vielen technologischen Fortschritten geprägt ist. Auf dem Markt herrscht ein permanenter Druck, weil jeder die bekanntliche Hundertstelsekunde schneller als die Konkurrenz sein will. Gerade durch Innovationen (z.B. wachsbare Seitenwangen) schaffen es die

Skihersteller ein konstantes Wachstum aufrecht zu erhalten. Völkl ist dieser Innovationsstrategie gefolgt und darf seit diesem Jahr stolz den Titel „most innovative brand“ tragen (Media Society Networks, 2010). Hinsichtlich der Wettbewerbsposition hat sich das Unternehmen mit zahlreichen weiteren Auszeichnungen in der Schweiz unter den Top-3 Produzenten etabliert. Die Partner Marker und Dalbello fallen im Vergleich ein wenig ab, obwohl auch sie durch ihre ideenreiche Produkte einen Preisseggen erlebt haben. Bei Dalbello muss die fortlaufende Entwicklung gleichwohl abgewartet werden, denn die aktuellen Zahlen beziehen sich nur auf eine Jahresperiode, was keine fundierte Analyse erlaubt. Gemessen an den Ergebnissen sind die Vorzeichen durchaus positiv, dennoch gibt es einen entscheidenden Grund, weshalb die Produktgruppe Alpin für die iPhone-Applikation nicht in Frage kommt: Die Kunden im alpinen Segment sind in der Regel eher älter, so dass die Altersstufe nicht dem Wert MITTEL entspricht (Schuoler, 2010).

Einst deutete noch vieles darauf hin, dass der Skimarkt bereits an seine Grenzen gestoßen ist und das Snowboard die Vorherrschaft im Wintergeschäft früher oder später übernehmen wird. Diese Vorzeichen sind mit der Einführung der Soft-Snowboards (Freestyle) verstärkt worden, doch sie stellten sich schlussendlich als trügerisch heraus. Ein Revival in entgegengesetzter Richtung trat ein: Der Snowboard-Markt erlebte eine Stagnation und der Ski-Markt antwortete mit Carving-Skis auf eine breite Nachfrage (Marker Völkl (International) GmbH, 2007). Mit dem „freien Skifahren“ wurde bereits in den 80er-Jahren eine neue Revolution verbreitet, die sich bis heute fortgesetzt hat. Das Freeskiing von damals (Old-School) beinhaltete vornehmlich Buckelpistenfahren, weswegen kaum Gemeinsamkeiten mit dem aktuellen Freeskiing (New-School) bestehen. Der Lebens- und Kleidungsstil der Freeskier orientiert sich stark an dem der Snowboarder. Ab Mitte der 90er-Jahre hat sich der „Lifestyle“ Freeski in Europa dann so richtig durchgesetzt (Köhle, 2008). Unmittelbar danach war auch für Völkl der Zeitpunkt gekommen, auf gegenwärtige Trends bzw. auf Neuzeit-Skifahrer zu setzen.

Das renommierte Online-Magazin „freeski.net“ befragte zwischen dem 24. März und 23. April 2009 etwa 400 Probanden zum Thema Freeskiing und kam zum Ergebnis, dass in der Regel eine Zielgruppe zwischen 21 und 23 Jahren angesprochen wird (Joos, 2009). Gemäss den definierten Altersstufen zählt der Produktbereich Freeski somit zur Gruppe JUNG. Die Marktattraktivität für das Freeskiing ist hoch: Einerseits weil die Produktgruppe noch relativ jung ist, andererseits weil sich Freeski noch in die Sparten Freeride und Freestyle unterteilen lässt. Insofern ist der Spielraum nach oben offen und für weitere Entwicklungen prädestiniert. Und das ist der entscheidende Punkt, weshalb aktuell eine Vielzahl von Anbie-

tern auf den Freeski-Markt drängen. Die Fachzeitschriften „Skiing“ und „Blue-Tomato“ belegen diese Feststellung mit 29 verschiedenen Herstellern (Blue-Tomato, 2010) & (Skiing, 2010). Dennoch haben sich Marker, Völkl und Dalbello in kurzer Zeit mit einem überschaubaren, qualitativ hochstehenden Angebot eine mehr als mittelmässige Position auf dem Freeski-Markt erarbeitet. Um abschliessend darzustellen, dass die zu erarbeitende iPhone-App auf Freeski angelegt werden sollte, wird nochmals spezifisch dem Schema aus Abbildung 7 Rechnung getragen: Vom Alter, über die Marktattraktivität, bis hin zur Wettbewerbsposition sind alle Voraussetzungen erfüllt, damit für die Produktgruppe Freeski eine iPhone-Applikation umgesetzt werden kann.

Bislang wurde das Markenportfolio der Völkl (Schweiz) AG nach der Altersstufe, der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition beurteilt. Unterschiedliche Faktoren haben hierbei zu besseren und eher weniger guten Resultaten geführt. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse in der Tabelle 14 hebt einerseits hervor, in welchen Bereichen eine Produktgruppe gescheitert ist, und macht andererseits auf die Werte aufmerksam, die für die Berücksichtigung beim Lösungsvorschlag ausreichend sein müssen:

Tabelle 14: Übersicht – Wahl der Produktgruppe

| Produktbereich | Altersgruppe | Marktattraktivität | Wettbewerbsposition |
|----------------------|----------------|--------------------|---------------------|
| Menco Jagdbekleidung | ALT (+45) | niedrig | mittel |
| Elektro-Bikes | ALT (+45) | mittel | niedrig |
| Vaude Outdoor | MITTEL (26-44) | hoch | niedrig |
| MVD Touring | MITTEL – ALT | mittel | mittel |
| MVD Alpin | ALT (+45) | mittel | hoch |
| MVD Freeski | JUNG (14-25) | hoch | mittel |

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss dem Ausschlussverfahren aus Abbildung 7 bleibt das Freeski-Sortiment für die iPhone-Applikation zur Auswahl. Ausschlaggebend bei der Bewertung waren vor allem die Kriterien der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition der Neun-Felder-Matrix. Die Marktattraktivität zeigt dabei die Entwicklungschancen eines Produktes auf (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 55). Bei der jungen und aufstrebenden Produktgruppe Freeski stehen die Vorzeichen durchaus positiv, dass sich ein hohes Marktwachstum bewahrheitet (Schuoler, 2010). Hingegen ist das Freeskiing gegenüber anderen Produktgruppen, in Bezug auf die Wettbewerbsposition im Nachteil. Diese Benachteiligung kann auf die Umstände zu-

rückgeführt werden, dass beispielsweise der Alpin-Bereich sich schon lange mit ihren Produkten auf dem Markt behaupten und dementsprechend eine hohe Wettbewerbsposition erwirtschaften konnte. Der Freeski-Bereich von Marker, Völkl und Dalbello kann sich mit hochstehenden Produkten und zielgerichteter Marktbearbeitung ebenfalls eine verbesserte Wettbewerbsposition erarbeiten. Im Endeffekt sei im Zusammenhang mit dem Lösungsvorschlag erwähnt, dass die Kombination iPhone und Freeski harmonisiert: Ein aufstrebendes und benutzerfreundliches Endgerät für eine lebhafte und digital-orientierte Anspruchsgruppe.

Segmentierung

Die interne und externe Ist-Analyse haben ausführliche Informationen über das Freeskiing geliefert. Damit eine klar definierte homogene Kundengruppe angesprochen werden kann, wird anschliessend eine Marktsegmentierung durchgeführt. Wichtig dabei ist, dass das Segment erreichbar, genügend gross und messbar ist. Die Tabelle 15 ist unterteilt nach der geografischen, sozio-demografischen und psychografischen Segmentierung sowie der Segmentierung nach Kaufverhalten (Blater-Constantin & Gantner, 2007, pp. 16-17).

Tabelle 15: Segmentierung

| Kriterien | Beschreibung |
|--------------------|--|
| Geografisch | Das Markenportfolio, die Marktverhältnisse und der App-Store wurde in Bezug auf die Schweiz analysiert, so dass der Lösungsvorschlag ebenfalls für die Schweiz konzipiert wird. |
| Sozio-Demografisch | Mit der Wahl der Produktgruppe Freeski sollen Frauen & Männer im Alter bis 44 angesprochen werden, die eine gute Ausbildung geniessen und einen engen Bezug zur Sportbranche besitzen. |
| Psychografisch | Persönlichkeiten die ihre sozialen Beziehungen hauptsächlich über Facebook, Twitter und Smartphones pflegen und trotzdem viel Zeit in der Natur verbringen. Modisch gehören die Kopfhörer des iPhones/iPods ebenso zum „Must-Have-Equipment“ wie die Zipfel- oder Baseballmütze. |
| Kaufverhalten | Das Kaufverhalten ist sehr trendbewusst. Markenklamotten und ein cooles Handy können bei diesem Segment als Statussymbole bezeichnet werden. |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 16)

Der Standort (Baar, Kanton Zug) und die Marktausrichtung der Völkl (Schweiz) AG begründen, warum die iPhone-Applikation auf die Schweiz ausgerichtet wird (Geografische Segmentierung). Im Zusammenhang mit der sozio-demografischen Segmentierung wird in Anbetracht der Zielgruppengrösse kein Geschlecht ausgeschlossen. Die breite Altersstufe wurde auf Grund der Mobile-Nutzer festgelegt, die hauptsächlich zwischen 15 und 44 Jahre alt sind. Zusätzlich sind die Freeskier im Durchschnitt 21 bis 23 Jahre alt, was die sozio-demografische Segmentierung stützt. Weiter bedeutet der Sport für das Segment Leidenschaft

und Begeisterung. Gemäss einer Studie von Demoscope sei schliesslich erwähnt, dass hinter dem Faktor der guten Ausbildung die Überlegung steckt, dass die Zielgruppe im Endeffekt ein tendenziell höheres Einkommen besitzt (Studer, 2010). Wie sich zeigen wird ist dieser Hintergedanke besonders beim Kaufverhalten des Segments interessant. Aus dem psychografischen Blickwinkel zielt die Segmentierung darauf ab, dass sich die Anspruchsgruppen mit dem Wandel der Zeit (Technik, neue Medien, etc.) bewegen. Konkret wird ein Segment angesprochen, welches laufend mobile Daten abrufen, eine ständige Interaktion mit ihrem Umfeld pflegt und eine gewisse Offenheit für Veränderungen (Flexibilität) aufbringt. Die letzte genannte Eigenschaft kann den Freeskiern ohne weiteres angerechnet werden. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die sozio-demografische Segmentierung das Kaufverhalten in gewissem Masse bestimmt. Obwohl die Jugendlichen vielfach nicht ideale finanzielle Voraussetzungen geniessen, ist für sie eine gute Ausrüstung ebenso wichtig wie beim übrigen Segment. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass beim Kauf von Textilien oder Hardware schlussendlich die Eltern die Kosten der Kinder tragen. Aktuelle Trends werden vom Segment akribisch verfolgt. Folglich wird jährlich eine neue Ausrüstung budgetiert. Oft gilt dabei das Motto „koste es was es wolle“, denn für das geliebte Hobby nimmt das Segment einiges in Kauf, auch wenn es nur für 3-4 Monate ausgeübt werden kann.

Wahl der Zielgruppe / Kernzielgruppe

Eine erste Markteingrenzung wurde mit der Segmentierung abgeschlossen. Mit der Wahl der Zielgruppe und anschliessend der Kernzielgruppe werden die Anspruchsgruppen noch präziser definiert. Gemäss dem Schema eines Marketing-Konzepts werden innerhalb der Segmentierung mehrere mögliche Zielgruppen aufgelistet und entsprechend beschrieben. Die Tabellen 16-18 geben eine Übersicht zu den gewählten Zielgruppen (Blatter-Constantin, 2009).

Tabelle 16: Zielgruppe – Studenten/Lehrlinge

| Beschreibung | | Bedürfnisse | Opinion Leader |
|--------------------|---|---|---|
| Geografisch | Schweiz | <ul style="list-style-type: none"> - Aufmerksamkeit - Unterhaltung - Musik hören, Videos und Bilder anschauen - intensiver Austausch mit der Umwelt - coole Kleider und Handys | <ul style="list-style-type: none"> - Kollegen - Vorbilder - Internet - TV - Gleichgesinnte |
| Sozio-demografisch | <ul style="list-style-type: none"> - 15 - 25 Jahre alt - Studenten/Lehrlinge - Wenig Einkommen | | |
| Psychografisch | <ul style="list-style-type: none"> - Trendbewusst - Internetabhängigkeit - Kommunikativ | | |
| Kaufverhalten | Markenbezogen | | |

| | |
|---------------------|----------------------------------|
| Chance: Markentreue | Gefahr: schlechter Imagetransfer |
|---------------------|----------------------------------|

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blatter-Constantin, 2009)

Tabelle 17: Zielgruppe – Freeski-Pioniere

| Beschreibung | | Bedürfnisse | Opinion Leader |
|--|---|--|---|
| Geografisch | Schweiz | - lockerer Lifestyle - Pflege der Beziehungen in der Szene - kurzfristige Entscheidungen - aktive Betätigung Abwechslung | - Zeitschriften - Zeitungen - Internet - TV - Radio - Gleichgesinnte |
| Sozio-demografisch | - über 35 Jahre alt - Job = Hobby - Mittleres Einkommen | | |
| Psychografisch | - Stressresistent - Spontanität - Geniesser | | |
| Kaufverhalten | Durchdacht / Geplant | | |
| Chance: positive Mund-zu-Mund Propaganda | | Gefahr: negative Mund-zu-Mund Propaganda | |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blatter-Constantin, 2009)

Tabelle 18: Zielgruppe – Aktive Paare

| Beschreibung | | Bedürfnisse | Opinion Leader |
|-------------------------------|---|--|---|
| Geografisch | Schweiz | <ul style="list-style-type: none">- Wissenshungrig- Anstrengung- Herausforderungen- keiner grossen Familienplanung- Abwechslung- Unterhaltung | <ul style="list-style-type: none">- Kollegen- Politiker- Internet- TV- Zeitschriften- Zeitungen- Gleichgesinnte |
| Sozio-demografisch | <ul style="list-style-type: none">- 25 - 40 Jahre alt- Gute Ausbildung- Hohes Einkommen | | |
| Psychografisch | <ul style="list-style-type: none">- Prestige- Anspruchsvoll- Vermögend | | |
| Kaufverhalten | Kauffreudig | | |
| Chance: kaufen teure Produkte | | Gefahr: zur Konkurrenz wechseln | |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blatter-Constantin, 2009)

Im Zusammenhang mit der iPhone-Applikation und unter Berücksichtigung der Segmentierungskriterien wurden drei affine Zielgruppen für das Freeskiing bestimmt. Die Spalten der Beschreibung, der Bedürfnisse und der Opinion Leader liefern einen einfachen und klaren Überblick zu den Anspruchsgruppen. Bei der Erarbeitung des Lösungsvorschlags wird die Konzentration auf eine Kernzielgruppe gelegt, die mittels einer Segmentierungsmatrix eruiert werden kann. Die Tabelle 19 bewertet die verschiedenen Zielgruppen nach Kriterien, die für den Lösungsvorschlag des iPhone-Apps von Bedeutung sind (Blatter-Constantin, 2009).

Tabelle 19: Segmentierungsmatrix

| Zielgruppen | | Studenten/Lehrlinge | | Freeski Pioniere | | Aktive Paare | |
|------------------------|----------|---------------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
| Kriterien | G | B | Total | B | Total | B | Total |
| Erreichbarkeit | 10 | 8 | 80 | 9 | 90 | 7 | 70 |
| Segmentgrösse | 6 | 6 | 36 | 3 | 18 | 5 | 25 |
| Entwicklungschancen | 10 | 10 | 100 | 5 | 50 | 7 | 70 |
| Finanzielle Verhältnis | 4 | 2 | 8 | 7 | 28 | 9 | 36 |
| Kommunikationskosten | 5 | 5 | 25 | 4 | 20 | 5 | 25 |
| Nutzungshäufigkeit SP | 7 | 5 | 56 | 7 | 49 | 7 | 35 |
| Technikverständnis | 7 | 9 | 63 | 6 | 54 | 7 | 49 |
| Total | | | 368 | | 309 | | 310 |
| Rang | | | 1 | | 3 | | 2 |

G = Gewichtung // B = Bewertung // SP = Smartphone

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blatter-Constantin, 2009)

Insgesamt ist die Bewertung der Studenten/Lehrlinge gegenüber den Freeski-Pionieren und den aktiven Paaren ziemlich unterschiedlich. Dementsprechend kann das jüngste Segment als die Kernzielgruppe für die iPhone-Applikation bezeichnet werden. Am stärksten wurden die Kriterien Erreichbarkeit und Entwicklungschance der Zielgruppe gewichtet. Ist die Entwicklungschance einer Zielgruppe gross, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Zielgruppe parallel mit den Fortschritten der Technik wächst. Diese parallele Entwicklung steigert demnach das Verständnis für die Technik. So haben zum Beispiel ältere Menschen in der heutigen Zeit nicht das Know-how für die neuen Medien als solche die damit aufgewachsen sind. Schliesslich ist das Verständnis für die Technik in dem Zusammenhang wichtig, weil Apple die Fertigkeiten des iPhones mehr und mehr ausbaut (Koller, 2010).

Obwohl neue iPhone-Features die Anwender häufig vor Herausforderungen stellen, überwiegt im Endeffekt die Begeisterung. Das jüngere Menschen ein besseres Technikverständnis haben, veranschaulicht das Punktemaximum der Studenten/Lehrlinge in Tabelle 19. Gemessen an der Gewichtung ist die Erreichbarkeit einer Zielgruppe ein sehr wichtiger Faktor. Dabei geht es insbesondere darum mit was für einem Aufwand und mit welchen Kommunikationsmitteln mit der entsprechenden Zielgruppe kommuniziert werden kann. Auskunft zur Erreichbarkeit einer Zielgruppe liefern im weiteren Sinne auch die Opinion Leader (Tabelle 16, Tabelle 17, Tabelle 18), welche die (Werbe-)Botschaften schlussendlich transportieren. Womit die Opinion Leader beim Ausmass der Erreichbarkeit einer Zielgruppe beitragen. Ein

Blick auf die Ergebnisse der Erreichbarkeit verdeutlicht, dass die Studenten/Lehrlinge und die aktiven Paare nur mit einem Punkt unterschied klassiert sind. Die Freeski-Pioniere profitieren von einem Grossteil der Medienlandschaft für die Information und Kommunikation, was sie gegenüber den restlichen Zielgruppen besser zugänglich macht. Zwei Kriterien werden im Zusammenhang mit der Segmentierungsmatrix noch aufgegriffen. Einerseits das bereits erwähnte Technikverständnis, welches in einem Zusammenhang mit dem zweiten Kriterium steht: der Nutzungshäufigkeit der Smartphones (SP). Ein besseres Verständnis für die Technik ist nicht gleichbedeutend mit einer höheren Nutzungshäufigkeit der Smartphones (Abbildung 5). Diese Aussage wird mit den Zielgruppen zwischen 25-44 Jahren bestätigt, so dass die Freeski-Pioniere und die aktiven Paare gleichauf bei der Bewertung sind.

Bei der Umsetzung der iPhone-Applikation sind bestimmte Kriterien (Endgerät, Produktgruppe, etc.) vorgegeben, mit welchen die Zielgruppe so gut als möglich übereinstimmen muss. Gewisse Zielgruppen eignen sich dafür besser und andere wiederum eher schlechter. Insgesamt geniessen alle drei Anspruchsgruppen Vorzüge für die iPhone-App. Im Endeffekt erzielten jedoch die Studenten/Lehrlinge bei den wichtigen Kriterien eine gute Bewertung, was sie zur Kernzielgruppe des Lösungsvorschlags macht.

Ziele der Applikation

Mit den vorangegangenen Prozessen wurde Schritt für Schritt gezielt auf den Lösungsvorschlag der iPhone-Applikation hingearbeitet. Nachdem zu Beginn die Produktgruppe festgelegt wurde, konnte im Folgenden das Segment und schlussendlich die Kernzielgruppe bestimmt werden. Seitens der Unternehmung und aus der Marktperspektive sind alle Parameter definiert worden. Abschliessend werden die wichtigsten Inputs der Analyse zu einem Ergebnis für das iPhone zusammengefasst. Bevor allerdings der Lösungsvorschlag erarbeitet werden kann, müssen die Ziele (Tabelle 20) umschrieben werden, die mit der Entwicklung der Applikation erreicht werden möchten (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 50).

Tabelle 20: Marketing-Ziele

| | |
|---------------------------------|--|
| Marktziele | Der Fokus gilt in der Einführungsphase dem Schweizer Markt. |
| Leistungsziele | Den Studenten/Lehrlinge soll eine umfassende iPhone-Applikation mit Inhalten aus dem Freeski-Bereich angeboten werden. |
| Bedürfnisziele | Nicht zwingend die Produkte von Völkl stehen im Vordergrund sondern die Schaffung einer authentische Plattform für junge Freeskier und Freeskierinnen, wo sie sich austauschen, informieren und amüsieren können. |
| Wirkungsziele qualitativ | In erster Linie gilt es die Bekanntheit von Völkl zu steigern und das Image als klassischer Skihersteller zu einem jungen trendigen Brand aufzubessern. Im Weiteren sollen die bestehenden Kunden noch stärker an das Unternehmen gebunden werden. |

| | |
|----------------------------------|---|
| Wirkungsziele quantitativ | Nach der Einführungsphase ist bereits eine Tendenz erkennbar, dass nach einem Jahr 1'000 Downloads und eine Top-100 Platzierung erreicht werden kann. |
|----------------------------------|---|

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blater-Constantin & Gantner, 2007, p. 50)

Eine Vielzahl von Zielen, die sich zum grossen Teil vom Leitbild und dem Corporate Identity der Völkl (Schweiz) AG ableiten. Mit Hilfe der Tabelle 20 kann nun vereinfacht die Idee bzw. der Inhalt der Applikation festgelegt werden.

Idee der Applikation

Damit die Ideengenerierung angetrieben werden kann, ist es hilfreich sich in die Situation eines 15-25 Jahre alten Studenten/Lehrlings zu versetzen, der in seiner Freizeit Freeski fährt. Es muss nun von allen erdenklichen Szenarien ausgegangen werden, um möglichst eine authentische Lösung zu finden. Die im Anschluss geschilderten Szenarien beziehen sich vielfach auf eine Mehrheit der Studenten/Lehrlinge. Trotzdem dürfen bei der Konzeptionierung der Applikation die Minderheiten nicht vernachlässigt, oder sogar ausgeschlossen werden.

Während der Woche drückt die Kernzielgruppe die Schulbank oder sie absolviert eine Lehre in einem Betrieb. Dementsprechend haben die Jugendlichen hauptsächlich an den Wochenenden und Feiertagen der Wintermonate Zeit, für ihr liebstes Hobby auszuüben. Den begrenzten Möglichkeiten zum trotz, investieren die Studenten/Lehrlinge viel Zeit für das Freeskiing. Für die ausserordentlich leidenschaftlichen Freeskier gelten die Gletscher als eine ideale Option um die kurze Winterzeit zu überbrücken.

Es ist eher unwahrscheinlich, dass alle Studenten/Lehrlinge am Wochenende bereits früh auf der Piste sind. Gut möglich, dass sich gewisse Gruppen erst am späteren Nachmittag auf den Weg machen, um am Abend angemessen fit für die Party zu sein. Mit einem klassischen Apres-Ski ist dabei nicht zu rechnen. Die Jugendlichen bevorzugen vielmehr eine Disco mit Hip-Hop-, Elektro-, oder Pop-Musik. Ein weiteres Kennzeichen dieser Kernzielgruppe ist der Kleidungsstil, der geprägt ist von Übergrössen. Zusätzlich gehören auch die iPhone-/iPod-Kopfhörer und eine Baseball- oder Zipfelmütze zum normalen Outfit eines Freeskiers. Eine hohe Aufmerksamkeit gilt der ständigen Erreichbarkeit der Studenten/Lehrlinge und der damit verbundenen Affinität zu den sozialen Netzwerken. Über Facebook werden Informationen über den aktuellen Aufenthaltsort, den Gemütszustand oder den Beziehungsstatus preisgegeben. Im Grossen und Ganzen wurden die zentralen Merkmale eines Studenten/Lehrlings genannt, so dass die Idee der iPhone-Applikation geschildert werden kann (Apple Inc., 2010).

Abbildung 8: Völkl iPhone-App – Layout



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Apple Inc., 2010)

Die Vision der App startet mit der Überlegung, wo und wann die Studenten/Lehrlinge die Anwendung gebrauchen können. Hierbei gilt es der Ausrüstung der Freeskier Rechnung zu tragen, denn mit Handschuhen ist die Nutzung des iPhones auf der Piste immens eingeschränkt. Folglich ist eine Applikation die nur den Ansprüchen in Aktion gerecht wird, eher suboptimal. Übrig bleibt der Zeitpunkt der Anwendung vor, zwischen, oder nach dem Fahren. Dabei drängt sich eine Idee rundum Skigebiete auf. Mit Hilfe von Bausteinen (Abbildung 8 – Nr. 1) und Parametern (Abbildung 8 – Nr. 2), die frei gewählt, eingeordnet und gewichtet werden können, erhält der Nutzer als Ergebnis eine Liste von Destinationen. Zu Oberst sind diejenigen Skigebiete, welche den persönlichen Einstellungen am besten entsprechen.

In Bezug auf die Entwicklung des Marketings – mit vermehrt personalisierten Lösungen – kann der Anwender verschiedene Bausteine auswählen. Je mehr Bausteine der Nutzer auswählt, desto präziser wird das Ergebnis. Zusätzlich kann der Nutzer anhand von Parametern den Baustein vertieft charakterisieren. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass bei zu vielen Vorgaben kein Skigebiet den Anforderungen mehr Folge leisten kann. Als Zusatznutzen werden die Bausteine laufend von den Entwicklern ergänzt und auf die jeweilige Saison (Sommer und Winter) angepasst. Die stetige Aktualisierung ruft die App bei den Nutzern regelmässig in Erinnerung, so dass die Updates zu einem Erfolgsfaktor der Anwendung zählen

(Rattay, 2010). Die Tabelle 21 zeigt eine Auswahl von Winter-Bausteinen mit den korrespondierenden Parametern.

Tabelle 21: Völkl iPhone-App – Bausteine & Parameter

| Baustein | Parameter | | | | Beschreibung |
|--------------------|------------------------|-------------|-------|----------|--|
| Wetter | ☀ | ☀☀ | ☀☀☀ | ☀☀☀☀ | Je nach Tätigkeit der Freeskier sind die Wetterprognosen unterschiedlich wichtig. |
| | <div><div></div></div> | | | | |
| Schneeverhältnisse | pulverig | weich | | hart | Die Verhältnisse sind wiederum je nach Tätigkeit der Freeskier zu gewichten. |
| | <div><div></div></div> | | | | |
| Infrastruktur | Freeride | Fun-Park | | Halfpipe | Festlegen ob das Skigebiet eher für Freeride, Park oder Halfpipe geeignet sein muss. |
| | <div><div></div></div> | | | | |
| Entfernung | -5km | 10km | 15km | +20km | Definieren, wie weit das Ziel vom aktuellen Ort entfernt sein kann. |
| | <div><div></div></div> | | | | |
| Bewertung | mittel | gut | | sehr gut | In wie weit die Bewertungen der Community berücksichtigt werden sollen. |
| | <div><div></div></div> | | | | |
| Unterkunft | Herberge | Appartement | | Hotel | Von preiswert bis zu eher teuer kann die Unterkunft definiert werden. |
| | <div><div></div></div> | | | | |
| Ausgang | Charts | Rock | R'n'B | Hip-Hop | Die Ausgangsmöglichkeiten nach Musikart der Discotheken einstellen. |
| | <div><div></div></div> | | | | |

Quelle: Eigene Darstellung

Die wichtigsten Bausteine für die Wintersaison sind in der Tabelle 21 aufgeführt und beschrieben worden. Weitere Bausteine wie die Verpflegung, der Fahrplan, die Frequenzen, usw. sind für die Applikation durchaus denkbar. Werden die Parameter bei der Suche eines Skigebiets nicht festgelegt, ist standardmässig ein Mittelwert vordefiniert. Für Verwirrung können die Parameter der Wetterprognosen und der Schneeverhältnisse sorgen, denn wer will schon bei schlechten Bedingungen auf die Piste. Für den normalen Skifahrer mag das unter Umständen stimmen, bei den Freeskiern verlangt nicht jede Tätigkeit eine gute Sicht und weiche Pisten. Beispielsweise können beim Befahren von Boxen die äusseren Umstände ziemlich egal sein.

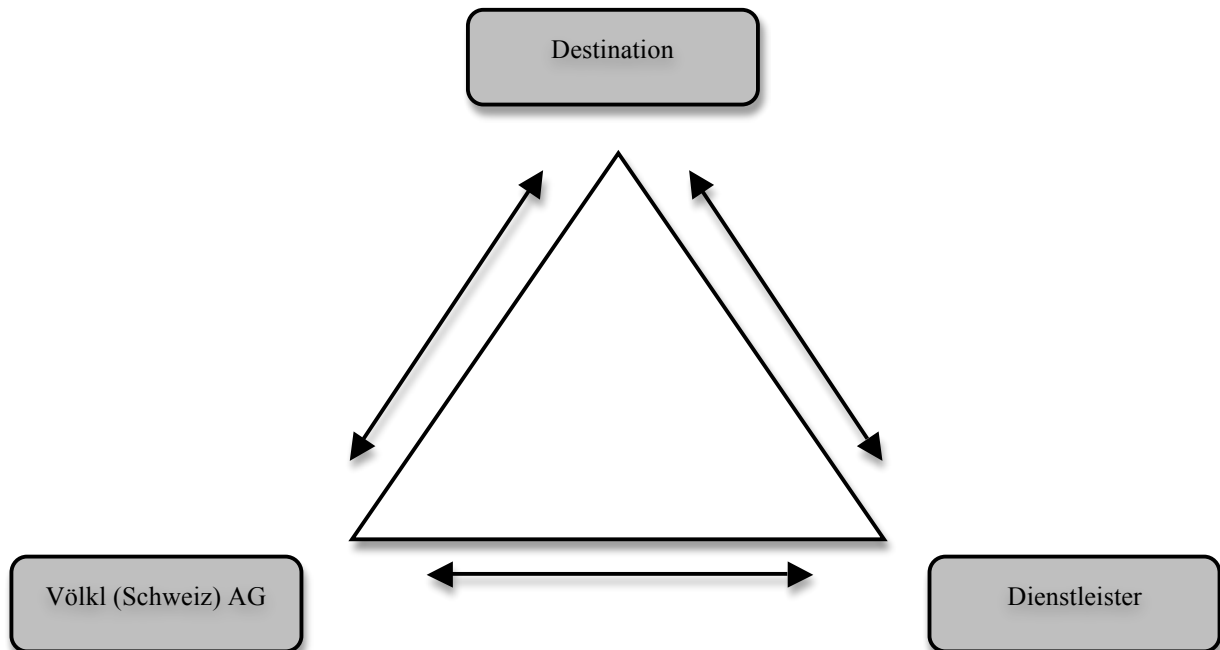
Die Destinationen werden jeweils nach der Anzahl der eingestellten Parametern (z.B. Infrastruktur: Freeride // Fun-Park // Half-Pipe) sortiert. Wenn beispielsweise das Interesse nach einem Fun-Park gross ist, so wird zuerst das Skigebiet mit der grössten Anzahl Fun-Parks aufgeführt. Kann eine Destination nicht die gewünschte Leistung erbringen, wird sie

auf Grund der restlichen Bausteine eingeordnet, jedoch mit Berücksichtigung des minimierten Angebots. Als letztes Element gilt die Aufmerksamkeit der Community (Abbildung 8 – Nr. 3). Aus Sicht der Stakeholder und Anwender ist das soziale Netzwerk ein zentraler Aspekt der Applikation. Zusammen mit den Bausteinen und Parametern bildet die Community die einzige Möglichkeit, womit der Entwickler individuelle Informationen zu den Endkonsumenten sammeln kann. Kommentare und Bewertungen werden sogar nur bei der Community sichtbar, die restlichen Inputs aus den Bausteinen und Parametern sind bevorzugte Suchkriterien des Anwenders. Zusammen bilden diese Informationen wichtige Verbesserungsvorschläge für die Optimierung der Applikation, der Skigebiete und der Dienstleister. In der Regel werden Bewertungen relativ selten geschrieben. Wie soeben geschildert ist ihr Nutzen allerdings sehr wertvoll, da sie ebenfalls wichtige Informationen für Verbesserungen sind. Um psychografische Daten der Anwender zu erhalten, werden innerhalb der Community Wettbewerbe durchgeführt. Hierbei können Freunde zu einer Gruppe eingeladen werden, die dann zusammen die Chance auf einen Gewinn (Ski, Bindung, Schuhe, Bekleidung, etc.) erhalten. Während einem gewissen Zeitraum steht der Wettbewerb unter einem Motto, so dass beispielsweise das farbenfroheste Bild oder das beste Freeride-Video einen Preis erhält. Der Sieger wird von der Community (jeder einzelne Teilnehmer) erkoren, was die Gruppen animiert, Freunde einzuladen, die für ihr Bild oder Video abstimmen. Im Endeffekt erhöht das nicht nur die Attraktivität des Wettbewerbs sondern sie steigert auch die Bekanntheit der Applikation. Als Zusatz bildet die Vernetzung mit Facebook und Twitter eine weitere Bereicherung. Für den Nutzer stellen die Bewertungen (=Baustein) und Kommentare der Community schlussendlich verlässliche Anhaltspunkte dar, da sie für die Selektion eines Zielortes berücksichtigt werden können.

Mit Ausnahme des Brandings deutet wenig darauf hin, dass die Applikation von der Völkl (Schweiz) AG entworfen worden ist. Die vertiefte Auseinandersetzung mit den Bausteinen eröffnet dennoch Möglichkeiten die Freeski-Produkte von Marker, Völkl und Dalbello zu integrieren. Einerseits können bei der Infrastruktur und den Schneesverhältnissen Vorschläge gemacht werden, welche Hardware oder Textilien für die aktuellen Bedingungen geeignet sind. Andererseits bietet die Community den Anwendern die Chance, mit Filmen und Fotos an Wettbewerben teilzunehmen und so Produkte der Völkl (Schweiz) AG zu gewinnen. Weiter stellt das Menu „Info“ eine super Plattform dar, um Neuigkeiten über das Unternehmen zu präsentieren. Das Phänomen, dass die Applikation nicht der unternehmerischen Tätigkeit entspricht, kann im Fall der Völkl iPhone-App nicht bestätigt werden (Hochuli & Halter, 2010).

Der Aufbau der Applikation führt dazu, dass nicht nur die Völkl (Schweiz) AG zu der Interessensgruppe zählt, sondern auch die Destinationen und ihre Dienstleister. Diese sogenannte Dreiecksbeziehung wird in Abbildung 9 zur Übersicht dargestellt.

Abbildung 9: Völkl iPhone-App – Dreiecksbeziehung



Quelle: Eigene Darstellung

Das Interesse ist bei allen Beteiligten gross, dass die Applikation viele Downloads und eine gute Platzierung erreicht. Die gegenseitigen Erwartungen sind dennoch unterschiedlich. Gegenüber den Destinationen und Dienstleistern (Hotels, Restaurants, Discotheken und Luftseilbahnen), erhält die Völkl (Schweiz) AG in erster Linie aktuelle Daten über Verhältnisse, Infrastruktur und Neuigkeiten. Weiter profitiert Völkl von den Kommunikationsmassnahmen der Partner, die über ihre eigenen Kanäle (in der Region) für die Applikation werben. Eine breite Abstützung der Werbemassnahmen erwarten auch die Destinationen und Dienstleister von der Völkl (Schweiz) AG. Die Dienstleister erwarten gegenüber den Destinationen Investitionen im Bereich der Infrastrukturen, um ein gutes Angebot offerieren zu können, damit im Endeffekt eine gute Bewertung herauskommt. Im Gegenzug ist es für die Skigebiete interessant wenn die Hotels, Restaurants, Luftseilbahnen, usw. Spezialangebote generieren, um zum Beispiel die Frequenz während der Nebensaison zu steigern. Für alle Beteiligten ist die Applikation ein ideales Mittel um mit einer aufstrebenden Zielgruppe in Kontakt zu treten. Eine Applikation wird jedoch nur dann nachgefragt, wenn sie stets mit aktuellen Informationen

ergänzt wird. Das schliesslich verlangt eine hohe Koordination innerhalb der Dreiecksorganisation.

Art der Applikation

In Relation mit der gewählten Kernzielgruppe (Tabelle 19) und den definierten Zielen (Tabelle 20), wird die Applikation in der Einführungsphase gratis angeboten. Der Hintergrund besteht darin, dass die potentiellen Kunden eine kostenlose Applikation eher testen, als wenn sie gekauft werden muss. Nach der Präsentation der iPhone-App-Idee kommen insofern folgende Kategorien in Frage.

Tabelle 22: Völkl iPhone-App – Kategorien

| Kategorie | Anzahl gratis Applikationen |
|---------------|-----------------------------|
| Unterhaltung | 12'051 |
| Lifestyle | 8'693 |
| Reisen | 4'366 |
| Produktivität | 2'400 |
| Navigation | 1'486 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (iTunes, Stand: 26.12.10)

Die zweite Spalte in der Tabelle 22 beinhaltet die Anzahl der gratis Apps, die es aktuell in der jeweiligen Kategorie gibt. Da von Apple selber keine Kategorie zugeordnet wird, fällt die Wahl auf die Navigationskategorie, bei der es noch relativ wenige Anbieter gibt (Meixner, 2010). Die wenigen Anbieter erhöhen insofern die Chance auf eine Platzierung unter den Top-Charts. Abschliessend sei erwähnt, dass die Wahl der Kategorie im Kontext mit der Idee der Applikation stehen sollte.

Funktionen der Applikation

Bevor eine Applikation konzipiert wird, sollte generell die Überlegung gemacht werden, was für Features das Endgerät anbietet. Dabei stehen die neusten (iPhone 4) und nicht die veralteten Endgeräte im Fokus (Hochuli & Halter, 2010). Dennoch soll der Nutzer bei der Navigation nicht vor riesige Herausforderungen gestellt werden, sondern auf Standards zurückgreifen können.

„Zwingen Sie den Nutzer nicht, sich in Ihrer App eine neue Navigation erarbeiten zu müssen. Er sollte sich ohne großes Nachdenken zurechtfinden können.“ (Rattay, 2010)

Die Apps müssen nicht von Grund auf neu erfunden werden, denn oft sind es die Kleinigkeiten – die Liebe zum Detail – welche die Nutzung kennzeichnen. Für den Begeisterungsfaktor hat in den letzten Jahren die Schüttelfunktion als Zufallsgenerator gesorgt (Rattay, 2010).

Mit dem iPhone 4 sind neue Funktionen dazugekommen, die bei der Ideenbündelung integriert werden müssen. Als Highlights können das Retina Display und die Option Multitasking genannt werden. Zum Teil werden diese Features beim Lösungsvorschlag angewendet. Die Community profitiert beim Austausch der Bild- und Videodaten von der verbesserten Kamera (5 Megapixel) und dem hochauflösenden Display (960 x 640 Pixel). Vor Jahren ist eine solche qualitativ hochstehende Interaktion noch nicht denkbar gewesen. Standardmässig kann bei jeder App des iPhone 4 das Multitasking angewendet werden (Apple Inc., 2010). Interessant wäre ein Multitasking innerhalb der Applikation, wie zum Beispiel für den Baustein Fahrplan, der nach Bedarf eine automatische Verknüpfung mit der SBB-App ausführt.

Konkret bietet die Applikation fünf verschiedene Funktionen an, welche unterschiedlich anspruchsvoll sind: (1) Ein einfacher Klick auf die Bausteine öffnet den gewählten Bereich als einzelnes Element. Darin ist bereits die nächste Charakteristik enthalten. (2) Per Wischbewegung kann beispielsweise das Wetter von allen verfügbaren Skigebieten betrachtet werden. (3) Bei der dritten Funktion dehnt sich nun der einfache Klick zu einer Druckbewegung von 2-3 Sekunden aus, so dass der entsprechende Parameter eines Bausteines (Tabelle 21) erscheint, der auf die persönlichen Bedürfnisse des Nutzers angepasst werden kann. (4) Ein weiteres simples Feature sind die drei Streifen am Rande der Bausteine, welche das Verschieben nach oben oder unten ermöglichen. (5) Letztendlich kann mittels der Schüttelfunktion die Position der Bausteine zufällig angeordnet werden. Mit den fünf verschiedenen Funktionen ist für ausreichend Abwechslung bei der Navigation der App gesorgt.

Name der Applikation

In der Schweiz gibt es bereits über 225'000 Applikationen, unter welchen der Endkonsument die Qual der Wahl hat (Hochuli & Halter, 2010). Sich in diesem Markt zu behaupten ist ein schwieriges Unterfangen, das hat bereits die Einleitung und die Analyse aufgezeigt. Damit der Nutzer die Anwendung im App-Store schlussendlich findet braucht es einen aussagekräftigen Namen und dieser sollte mit der Funktion im Einklang stehen (Rattay, 2010). Mit

der Völkl iPhone Applikation kann mit Parametern eine Destination/ein Skigebiet gesucht werden. Das Angebot wird durch Produktetipps und Wettbewerbe von Marker, Völkl und Dalbello aus dem Freeski-Bereich vervollständigt. Seitens der Produkte sind Marker und Dalbello relativ unbekannt, so dass sicher die Bezeichnung Völkl im Namen vorkommen muss. Mit der Idee der Applikation erhält der Nutzer ein massgeschneidertes, individuelles Lösungspaket. Das Individuelle, die Information, das Internet steht bei Apple für „i“, das jeweils die Produktbezeichnungen begleitet (iPhone, iPod, iMac, iPad, usw.). Seit der Präsentation des ersten iMac hat sich dieses Merkmal in die Corporate Identity von Apple verankert (Break, 2005). Das „i“ ist jedoch nicht geschützt, weshalb der Name „iSki Völkl“ sehr sympathisch wirkt.

Vermarktung der Applikation

Nun nachdem die Applikation entworfen ist, die interne und externe Analyse bei den Ideen berücksichtigt wurde und die Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung integriert sind, gilt es die App iSki Völkl geschickt zu vermarkten. Das Einstellen in den App-Store ist zwar ein wichtiger Schritt, aber ohne Werbung, die preiswert und gut sein sollte, besteht die Gefahr, dass die Applikation schnell von der Bildfläche verschwindet.

Zu Beginn ist der App-Store-Auftritt ansprechend zu gestalten. Das heisst in erster Linie textlich eine saubere Erklärung über den Inhalt der Anwendung zu schreiben und den Besucher für die App zu überzeugen. Bildlich ist die Vorstellungskraft der Menschen ausgeprägter, weshalb ansprechende Screenshots ein grosser Pluspunkt bei der Vermarktung der App ist. Im gleichen Stil geht es mit dem Icon weiter, was dem potentiellen Nutzer aufs erste gefallen sollte. Demzufolge ist das Icon sicher der falsche Ort für Sparmassnahmen. Um schliesslich eine einheitliche Kommunikation zu gewährleisten, muss das Logo auch mit der Corporate Identity der Firma im Einklang stehen.

Der grafische Aspekt zieht sich weiter bis hin zur Webseite der Applikation. Im Gegensatz zum App-Store können auf diesem Medium alle Register der Werbetechnologie gezogen werden, damit die Prominenz der Applikation gesteigert werden kann. Ein zentraler Faktor ist auch die geschickte Platzierung von Keywords auf der Webseite, so dass die Besucher über Suchmaschinen auf die Seite aufmerksam werden. Weitere Instrumente wie AdWords, Pressemitteilungen, Blogs und Review-Seiten ergänzen die erfolgreiche Vermarktung einer Anwendung. Im Endeffekt gilt es die richtigen Schlüsse aus der Applikation zu ziehen sowie das Tracking und die Statistiken richtig zu interpretieren (Koller, 2010, pp. 335-342).

Literaturverzeichnis

- Apple Inc. (2010). *Apple Remote*. Abgerufen am 25. Dezember 2010 von <http://www.apple.com/de/itunes/remote/>
- Apple Inc. (2010). *Technische Daten des iPhone 4*. Abgerufen am 20. Dezember 2010 von <http://www.apple.com/de/iphone/specs.html>
- Blater-Constantin, M., & Gantner, B. (2007). *Marketing und Verkauf* (3. Auflage ed.). St. Gallen, Schweiz: HSO Schulen St.Gallen AG.
- Blatter-Constantin, M. (2009). *Ritzycampus*. Abgerufen am 21. Dezember 2010 von <http://www.ritzycampus.ch/course/view.php?id=236>
- Blue-Tomato. (2010). Freeskikatalog 10/11. *Blue-Tomato*.
- Break. (2005). *The First iMac Introduction*. Abgerufen am 20. Dezember 2010 von <http://www.break.com/video-user-yt/9-2009/1289431>
- Electronic Arts Inc. (2010). *iPhone & iPod Touch Games*. Abgerufen am 26. Dezember 2010 von <http://www.eamobile.de/PromoItem/tabid/165/itemid/17/pid/4/Default.aspx>
- Facebook. (2010). *Facebook for iPhone*. Abgerufen am 25. Dezember 2010 von <http://www.facebook.com/iphone>
- Google. (2010). *Google Mobile App*. Abgerufen am 25. Dezember 2010 von <http://www.google.com/mobile/google-mobile-app/>
- Gregor Furrer & Partner Holding AG. (1. Januar 2010). Organigramm. Baar, Zug, Schweiz.
- Groundspeak Inc. (2010). *Groundspeak's Geocaching iPhone Application*. Abgerufen am 26. Dezember 2010 von <http://www.geocaching.com/iphone/>
- Hasenkamp, A. (7. Dezember 2010). *JAHR TOP SPECIAL VERLAG präsentiert Jäger-Studie - "JÄGER Research & Results": Einmal Jäger, immer Jäger!* Abgerufen am 18. November 2010 von Finanz Nachrichten: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2007-12/9641764-jahr-top-special-verlag-praesentiert-jaeger-studie-jaeger-research-results-einmal-jaeger-immer-jaeger-007.htm>
- Hertzner, S. (2009). *ErfolgsmodeLL Marker Völkl*. Baar/Straubing/Penzberg: Marker Völkl Presseservice.
- Hertzner, S. (2010). *Marker Völkl bleibt in der Erfolgsspur*. Baar/Straubing/Penzberg: Marker Völkl Presseservice.
- Hochuli, M., & Halter, S. (8. Juli 2010). iPad & iPhone Marketing-Seminar. *iPhoneiPad_Seminar_08_07_10*. Küsnacht, Zürich, Schweiz: Goldbach Media Group.

- Horbert, C. (20. Juli 2006). *Der Outdoor-Markt entdeckt die Frau*. Abgerufen am 21. November 2010 von EHI Retail Institute:
<http://www.ehi.org/presse/pressemitteilungen/detailanzeige/article/der-outdoor.html>
- Hottrix. (2010). *Best iPhone App*. Abgerufen am 26. Dezember 2010 von
<https://www.hottrixdownload.com/iphone/#>
- Joos, H. (5. Mai 2009). *Ergebnisse der Leserumfrage 2009*. Abgerufen am 25. November 2010 von Freeskiers.net: <http://www.freeskiers.net/portal/Magazin/Ergebnisse-der-Leserumfrage-2009.html>
- Köhle, D. (2008). *Das Freizeitverhalten der Freeskier* (1. Auflage ed.). Norderstedt, Deutschland: Grin Verlag.
- Kiellisch, T. (23. Februar 2010). *Business-Wissen*. (Internetagentur kernpunkt GmbH) Abgerufen am 23. Dezember 2010 von <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/produktweiterung-wie-sie-eigene-apps-erfolgreich-am-markt-einfuehren/>
- Koller, D. (2010). *iPhone-Apps entwickeln*. Poing, Deutschland: Franzis Verlag.
- Lammoth, F. (16. September 2004). *direktPortal*. Abgerufen am 22. September 2010 von <http://www.direktportal.de/index.4.article.341.1.html?sid=c8f50f317712818fed850e5253>
- Mammut Sports Group. (2010). *Firmengeschichte*. Abgerufen am 16. November 2010 von <http://www.mammut.ch/de/history.html>
- Marker Völkl (International) GmbH. (2007). *Völkl*. Abgerufen am 25. November 2010 von <http://www.voelkl.com/de/unternehmen/unternehmen/meilensteine.html>
- Media Society Networks. (2010). *Die innovativsten Marken des Jahres!* Abgerufen am 27. Dezember 2010 von <http://www.plusxaward.de/mibwinner.php>
- Meixner, S. (8. November 2010). *iPad Apps: Wie Kategorien über (Miss-)Erfolge entscheiden*. Abgerufen am 26. Dezember 2010 von <http://www.videoshoppingdays.de/2010/11/ipad-apps-wie-kategorien-über-miss-erfolg-entscheiden.html>
- Meteo Group. (2010). *Richtig gutes Wetter auf dem iPhone*. Abgerufen am 26. Dezember 2010 von <http://www.weatherpro.de/de/iphone/weatherpro.html>
- Mobile Marketing Association. (11. Dezember 2008). *MMA*. Abgerufen am 25. Oktober 2010 von <http://mmaglobal.com/wiki/smartphone>
- Neuwert Media. (2010). *Applications for iPhone, iPod Touch & iPad*. Abgerufen am 26. Dezember 2010 von <http://www.neuwert-media.com/measures.html>
- publisuisse SA. (2010). *Media Guide*. Bern, Schweiz: publisuisse SA.

- Rattay, R. (2. November 2010). *Rascasse - Digitale Innovationen*. Abgerufen am 17. November 2010 von <http://rascasse.com/10-tipps-zum-iphone-millionar-unsere-app-erfolgsk Faktoren/>
- Reust, F. (2010). *Strategie: Mobile Marketing* (1. Auflage ed.). Zürich, Schweiz: Midas Management Verlag.
- Schmidlin, S. (2003). *STS Marketing*. Abgerufen am 25. Oktober 2010 von <http://www.stsmarketing.ch/fachartikel-marketing-verkauf/mobile-marketing.pdf>
- Schuoler, B. (15. Dezember 2010). Informationen über die Völkl (Schweiz) AG. (J. Walker, Interviewer) Baar, Zug, Schweiz.
- Seul, G. (28. September 2010). *Open PR*. Abgerufen am 18. November 2010 von <http://www.openpr.de/news/470232/Studie-E-Bikes-und-Pedelecs-besonders-unter-Radurlaubern-immer-beliebter.html>
- Shazam Entertainment Ltd. (2010). *Shazam*. Abgerufen am 23. Dezember 2010 von <http://www.shazam.com/music/web/pages/background.html>
- Skiing. (2010). Product Special. *Skiing* (49).
- Studer, S. (2010). *Angestellte Schweiz*. Abgerufen am 6. Dezember 2010 von <http://www.angestellte.ch/medienmitteilungen-news/archiv-2008/lohnrunde-2008-2009-mittelstand-staerken-mehr-lohn-fuer-fachspezialisten-und-kader.html>
- The North Face. (2010). *Our History*. Abgerufen am 16. November 2010 von <http://eu.thenorthface.com/tnf-eu-en/about-us/our-story/>
- VAUDE Sport GmbH & Co. KG. (2010). *Über Uns*. Abgerufen am 21. November 2010 von http://www.vaude.com/de_CH/ueber-uns.html
- Vogt, R. (Oktober 2010). Praktische Minibüros. *PCtipp* (10/10), pp. 80-83.
- Weather Underground, Inc. (2009). *WunderRadio*. Abgerufen am 26. Dezember 2010 von <http://www.wunderradio.com/>

Anhang I: Experteninterview mit Beat Schuoler

- Wie kann die Beziehung von der Völkl (Schweiz) AG zu den ausländischen Niederlassungen (Vaude, Dalbello und Völkl) bezeichnet werden?
 - Operiert man relativ autonom? Bei Völkl und Dalbello operiert man sehr autonom, auch durch die Vertragsverhältnisse als Importeur.
Bei Vaude sind wir nur im Agentenmandat und somit ganz klar weniger eigenständig.
 - Gibt es Abteilungen die einer stärkeren Abhängigkeit ausgesetzt sind?
Wir versuchen grundsätzlich unser Sortiment und Aktivitäten den Gegebenheit vom Schweizer Markt anzupassen. Dies schliesst jedoch nicht aus, dass gewisse Aktivitäten gerade im Marketingbereich übergreifend den Nachbarländern realisiert werden. Auch im Rennsport wie die Strategie mit den Produzenten abgesprochen.
 - Marketing?
- Was für Anspruchsgruppen (Alter, Kaufverhalten, Geschlecht, etc.) werden beim Markenportfolio der Völkl (Schweiz) AG angesprochen?
 - Völkl-Marker Skialpin // Dalbello Skialpin? Kunden welche hochwertige Produkte wünschen/ Tendenziell eher „älter“ mit entsprechendem Budget. Damensegment sehr wichtig und immer stärker.
 - Völkl-Marker Freeski // Dalbello Freeski? Junger, trendiger Kunde. Mittleres bis oberes Preissegment
 - Völkl-Marker Touring // Dalbello Touring? Qualitätsbewusster Tourengänger, jeder Altersgruppe, vorwiegend männliches Geschlecht
 - Menco Jagdbekleidung? Qualitätsbewusster männlicher Käufer
 - Vaude Outdoor-Bekleidung? Preis/Leistungsorientierter Käufer im mittleren Preissegment. Damen/Herrensegment ist ziemlich ausgeglichen. Auch immer wichtiger das Segment im Urban Bereich (Stadt).
 - Urbanmover / Moover E-Bikes? Eher ältere Zielgruppe, welche qualitativ ein hochwertiges E-Bike wünschen
- Wie gestalten sich die aktuellen und zukünftigen Marktverhältnisse / Perspektiven?
 - Alpin Immer noch der grösste Bereich, eher stagnierend bis leicht rückläufig
 - Touring kleiner Markt, jedoch mit Wachstum
 - Freeski immer noch kleiner Markt, jedoch grosse Wachstumschancen
 - E-Bikes wird in der Zukunft der grosse Wachstumsmarkt
 - Outdoor-Sport in der vergangen mit sehr grossem Wachstum, wird sich in der Zukunft auf hohen Niveau halten.
- Wo liegt die Stärke / Schwäche (Je ein Punkt) der Marken auf dem Schweizer Markt?
 - Alpin Innovationen, ???
 - Touring Breite der Palette, ???
 - Freeski Kultmarke, fehlende Preispunkte in gewissen Segmenten
 - E-Bikes Qualitative, hochwertiges Produkt, kein Image im Bikevertrieb
 - Outdoor-Sport sehr gutes Preis/Leistungsverhältnis/ Marke Vaude noch zuwenig bekannt
- Generell leidet die Branche unter der Wirtschaftskrise. Wie hart ist die Völkl (Schweiz) AG davon betroffen? Gab es dementsprechende Umsatzeinbussen (Keine Zahlen!) konkret auf die Marken bezogen?

Man kann generell die Aussage machen, dass wir vom Wetter mehr abhängig sind, als von der Wirtschaftslage für die Sommer- wie Winterartikel. Aktuell wird das grosse Fragezeichen die Kursentwicklung vom Euro sein. Durch die hervorragenden Schneesverhältnisse spüren wir im Moment keine Wirtschaftskrise.

- Alpin
- Touring
- Freeski
- E-Bikes
- Outdoor-Sport

- Wie fest ist die Völkl (Schweiz) AG von der globalen Erwärmung betroffen und was sind die Strategien um dieser Entwicklung vorzubeugen?
Man versucht auch bei der Produktion die Ökologie und eine umweltbewusste Produktion miteinzubeziehen, z.B. durch Verwendung von Solarenergie, umweltfreundliche Klebstoffe, aber auch die Wege der Produkte zu verkürzen. (immer weniger Produkte aus Fernost).
Andererseits wird die Völkl (Schweiz) AG der prozentuale Anteile vom Wintergeschäft versuchen zu reduzieren um die Abhängigkeit vom Winter zu bverkleinern.
- Kann die hohe Lagerbereitschaft in Baar als ein strategischer Vorteil gegenüber den Mitbewerbern bezeichnet werden?
Kann ein strategischer Vorteil gegenüber den Mitbewerbern sein, da wir dies als einzige noch in diesem Umfang anbieten. Ist natürlich auch mit einem hohen Risiko verbunden, da die Restbestände nur mit Preisreduktionen verkauft werden können.
- Wie sieht das Leitbild der Völkl (Schweiz) AG aus? Was sind die Zielen der nächsten 2-3 Jahre? Welchem Markt gilt der Fokus? Grundsätzlich muss die Winterabhängig der Völkl (Schweiz) AG durch den Ausbau der Sparte Vaude im Outdoor Segment verringert werden. Ziel wird es sein, uns mit Vaude in den Top 3 zu positionieren.
Im Ski Alpin gilt es sicher unsere sehr gute Position zu halten. Der Markt wird tendenziell nicht wachsen und somit ein reiner Verdrängungsmarkt. Es wird sicher Verschiebungen in den verschiedenen Segmenten geben. Auch die Tendenz zu Miete statt Kaufen ist für den Gesamtmarkt nicht förderlich.
- Das Freeskiing gehört aktuell zu einem Trend-Markt. Obwohl dieser Produktbereich gar nicht so jung ist, hat diese Entwicklung erst in den letzten Jahren angefangen. Wie wichtig ist das Freeskiing für die Völkl (Schweiz) AG und was sind die Massnahmen um diesem Kurs zu folgen?

Dieses Segment ist für Völkl sehr wichtig, da sicher eine noch stärkere Verlagerung vom Alpin Segment ins Freeskiing Segment erfolgen wird, vor allem beim jüngeren und jung gebliebenen Konsumenten.

Wir werden an den wichtigsten Freeski Event wie z.B. Freestyle.ch teilnehmen.
Auch werden die nationalen und internationalen Teams im Freeski Segment ausgebaut.
Beim Marketing wird vermehrt auf die neuen Medien zurückgegriffen wie Internet, Facebook, YouTube etc. Die klassische Printwerbung wird im Segment Freeski immer schwächer.

Anhang II: Mailverkehr mit Martin Hochuli

Von: Martin.Hochuli@goldbachmobile.ch [mailto:Martin.Hochuli@goldbachmobile.ch] **Gesendet:** Dienstag, 12. Oktober 2010 00:20 **An:** Jonas Walker **Betreff:** [Junk released by User action] AW: iPad & iPhone Marketing-Seminar

Hallo Herr Walker

Etwas mehr Details siehe umstehend...Ich hoffe Sie verstehen, dass diese Punkte Bestandteil eines Beratungsmandates bzw. eines Projektauftrages sind und ich Ihnen beim besten Willen keinen Projektmanagementkurs geben kann. Es sähe etwas anders aus, wenn wir das Projekt gemeinsam aufbauen und Umsetzen könnten und wir Sie in dieser Phase und dann der Umsetzung begleiten können...

Freundliche Grüsse

Martin Hochuli

Von: Jonas Walker [mailto:jonas.walker@voelkl.ch] **Gesendet:** Montag, 11. Oktober 2010 08:54 **An:** Hochuli, Martin (Goldbach Mobile) **Betreff:** AW: iPad & iPhone Marketing-Seminar

Lieber Herr Hochuli

Wir hatten bereits Kontakt betreffend meiner Bachelorarbeit. Dazu habe ich noch 1-2 Fragen:
Können Sie mir den Ablauf von der Idee bis zur Markteinführung eines Apps noch genauer beschreiben.

Was eine IST-Analyse ist, ist mir klar, aber was kann ich mir unter diesen Punkten genau vorstellen?

IST-Analyse *intern*:

- **Idee/Thema**

- Was soll die APP können? Was gibt es schon? Wo können wir ein alleinstellungsmerkmal erzielen

- **Inhalte**

Appinhalte definiert aufgrund der Idee

- **Prozesse/Business-Cases**

Schnittstellen gem. Prozess der APP-Funktionen (Nicht alle Funktionen müssen nur der externen unterhaltung dienen...z.b. E-Order...diese generieren dann aber interne Schnittpunkte welche als Prozess dargestellt werden müssen)

- **Daten/Schnittstellen**

Welche Daten werden gebraucht um einen Prozess abwickeln zu können? Wo werden diese Verwaltet...z.b. elektronische bestellung

IST-Analyse *extern*:

- **Klassische SWOT-Analyse -> auf den Markt bezogen?**

Siehe Idee -> die eigene Idee ist am Markt als SWOT zu vergleichen

- **Marktübersicht im AppStore**

Siehe Idee-> Was gibt es schon was könnte man seinen Nutzern noch anbieten...

Wäre Ihnen sehr dankbar wenn Sie mich hier mit detaillierteren Informationen „beliefern“ könnten.
Besten Dank und freundliche Grüsse

Jonas Walker

Marketing

Völkl (Schweiz) AG

Ruessenstrasse 6

CH-6341 Baar

Tel: +41 41 769 72 10
Fax: +41 41 769 73 80
www.voelkl.ch

Von: Martin.Hochuli@onemotionag.com [mailto:Martin.Hochuli@onemotionag.com] **Gesendet:** Dienstag, 10. August 2010 14:13 **An:** Jonas Walker **Betreff:** AW: iPad & iPhone Marketing-Seminar

Hallo Herr Walker

Für die Entwicklung hilft ihnen auf jeden Fall die diversen how to's im internet. Worauf Sie achten müssen ist sehr unterschiedlich, das hängt am ende des Tages natürlich auch von produkt ab. die Präsi können sie auf jeden Fall verwenden. Ich würde Ihnen aber auf jeden Fall mal einen Besuch bei OF empfehlen....dort kann man Sie auch persönlich uns besser zu Ihrem Anliegen beraten. Wir halten uns mehr an die Trendblogs und Techinfos aus dem Internet.

Ich empfehle Ihnen grundsätzlich in den Americanischen Medien zu suchen....hier ein alter link mit einem guten beitrage und da schon vor 3 jahren!

<http://www.cbsnews.com/stories/2007/06/24/personalfinance/main2972764.shtml>

Gruss
Martin Hochuli

Martin Hochuli | Head Business Development

Phone +41 (0)43 539 38 60 Mobile +41 (0)79 407 12 20 Email martin.hochuli@onemotionag.com

OnEmotion AG | Mantelgasse 10 | CH - 8008 Zürich | www.onemotionag.com

anthrazit Award "200 BEST WEBSITES 2009 and 2010" for our client portal a-z mobile. Link: <http://mobile.a-z.ch>

Unser Kundenportal a-z mobile ist gemäss anthrazit eines der 20 besten Mobile-Sites der Schweiz in "200 BESTE WEBSEITEN 2009 und 2010". Link: <http://mobile.a-z.ch>

This message contains information, which may be confidential and privileged. If you are not the intended recipient, you are hereby notified that any dissemination, distribution, or copying of this message, or any part of it or any attachments, is strictly prohibited. If you have received this message in error, please advise the sender by replying to this e-mail and then deleting the message and any attachments.

Von: Jonas Walker [mailto:jonas.walker@voelkl.ch] **Gesendet:** Dienstag, 10. August 2010 14:00 **An:** Hochuli, Martin (OnE) **Betreff:** AW: iPad & iPhone Marketing-Seminar

Hallo Herr Hochuli

Danke für die rasche Rückmeldung.

Einerseits suche ich etwas, dass mir bei der **Entwicklung** einer App hilft und andererseits etwas, dass das **Phänomen** von iPhone/Apps aufzeigt (sprich, dass immer mehr Unternehmen auf diesen Zug aufspringen wollen).

Als gute Quelle kann ich bspw. Ihr Seminar verwenden: Von der Idee bis zur Markteinführung, was muss beachtet werden. Ein Buch in diesem Stil wäre 1A. Im Internet finde ich bisher nur Bücher zur Entwicklung...

Freundliche Grüsse
Jonas Walker

Von: Martin.Hochuli@onemotionag.com [mailto:Martin.Hochuli@onemotionag.com] **Gesendet:** Dienstag, 10. August 2010 13:39 **An:** Jonas Walker **Betreff:** AW: iPad & iPhone Marketing-Seminar

Hallo Herr Walker

Prima, das klingt ja spannen...

Bücher gibt es viele, Sie müssten schon genauer werden, zu welchen Thema Sie Unterstützung suchen. Ich würde Ihnen grundsätzlich empfehlen übers Internet die Suche zu starten, da das Thema sehr jung ist oder dann mal bei Orell Fuessli in Zürich nachzuschauen, da die ein sehr breites Angebot haben.

Für konkrete Fragen stehe ich Ihnen natürlich gerne zur Verfügung. Viel Erfolg!

Freundliche Grüsse
Martin Hochuli

Martin Hochuli | Head Business Development

Phone +41 (0)43 539 38 60 Mobile +41 (0)79 407 12 20 Email martin.hochuli@onemotionag.com

OnEmotion AG | Mantelgasse 10 | CH - 8008 Zürich | www.onemotionag.com

anthrazit Award "200 BEST WEBSITES 2009 and 2010" for our client portal a-z mobile. Link: <http://mobile.a-z.ch>

Unser Kundenportal a-z mobile ist gemäss anthrazit eines der 20 besten Mobile-Sites der Schweiz in "200 BESTE WEBSEITEN 2009 und 2010". Link: <http://mobile.a-z.ch>

This message contains information, which may be confidential and privileged. If you are not the intended recipient, you are hereby notified that any dissemination, distribution, or copying of this message, or any part of it or any attachments, is strictly prohibited. If you have received this message in error, please advise the sender by replying to this e-mail and then deleting the message and any attachments.

Von: Jonas Walker [mailto:jonas.walker@voelkl.ch] **Gesendet:** Dienstag, 10. August 2010 13:30 **An:** Hochuli, Martin (OnE) **Betreff:** AW: iPad & iPhone Marketing-Seminar

Guten Tag Herr Hochuli

Ich habe vor rund einem Monat am iPad & iPhone Marketing-Seminar teilgenommen. Wie ich Ihnen ja bereits mitgeteilt habe, werde ich meine Bachelor-Arbeit über ein iPhone App schreiben. Das Thema wurde mir mittlerweile bestätigt. Soweit so gut.

Damit ich nun eine wissenschaftliche Arbeit schreiben kann bin ich auf der Suche nach passenden Büchern/Literatur. Ich möchte meine Arbeit nicht zu sehr auf den technischen Bereich konzentrieren, denn ich habe Tourismus und nicht Wirtschafts-Informatik studiert.

Können Sie mir hier etwas empfehlen? Oder kennen Sie jemanden, an den ich mich wenden kann?

Besten Dank für Ihr Feedback.

Freundliche Grüsse
Jonas Walker
Marketing - Trainee

Völkl (Schweiz) AG
Ruessenstrasse 6
CH-6341 Baar
Tel: +41 41 769 72 10
Fax: +41 41 769 73 80
www.voelkl.ch

Von: Martin.Hochuli@onemotionag.com [mailto:Martin.Hochuli@onemotionag.com] **Gesendet:** Donnerstag, 8. Juli 2010 16:28 **An:** Jonas Walker **Betreff:** AW: iPad & iPhone Marketing-Seminar

Guten Abend Herr Walker

Auf Wunsch anbei die Folien des Seminars zum Download:
https://www.onemotionag.com/download/goldbach/iPhoneiPad_Seminar_100630_FINAL.pdf

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Bitte melden, falls der Download nicht klappen sollte – dann müssen wir's direkt per Email versenden (rund 5MB).

PS: Ich könnte mir sehr gut vorstellen, dass Sie mit einer APP über die verschiedenen Skimodelle und Videos zum Verhalten der verschiedenen Typen eine spannende Geschichte machen könnten. Viel Erfolg beim konzipieren...

Beste Grüsse,
Martin Hochuli

Martin Hochuli | Head Business Development

Phone +41 (0)43 539 38 60 Mobile +41 (0)79 407 12 20 Email martin.hochuli@onemotionag.com

OnEmotion AG | Mantelgasse 10 | CH - 8008 Zürich | www.onemotionag.com

anthrazit Award "200 BEST WEBSITES 2009 and 2010" for our client portal a-z mobile. Link: <http://mobile.a-z.ch>

Unser Kundenportal a-z mobile ist gemäss anthrazit eines der 20 besten Mobile-Sites der Schweiz in "200 BESTE WEBSEITEN 2009 und 2010". Link: <http://mobile.a-z.ch>

This message contains information, which may be confidential and privileged. If you are not the intended recipient, you are hereby notified that any dissemination, distribution, or copying of this message, or any part of it or any attachments, is strictly prohibited. If you have received this message in error, please advise the sender by replying to this e-mail and then deleting the message and any attachments.

Von: Jonas Walker [mailto:jonas.walker@voelkl.ch] **Gesendet:** Donnerstag, 8. Juli 2010 14:12 **An:** Hochuli, Martin (OnE) **Cc:** Halter, Stefan (GMM) **Betreff:** iPad & iPhone Marketing-Seminar

Guten Tag Herr Hochuli

Ab August werde ich meine Bachelor-Arbeit über eine iPhone Applikation verfassen – sofern mein Themenvorschlag von den Experten akzeptiert wird. Das Seminar von heute Morgen hat mir dabei einen sehr guten Überblick zu den iPad & iPhone Applikationen verschafft. In erster Linie gedenke ich den theoretischen Aufbau – von der Idee bis zur Einführung – darzustellen. Dennoch würde es mich sehr interessieren das App auch praktisch umzusetzen. Ich bin bereits auf das Apple Development Center aufmerksam geworden, musste jedoch feststellen, dass hier Objective-C Kenntnisse notwendig sind. Nichts desto trotz bin ich Ihnen dankbar, wenn Sie mir die Präsentation von heute zukommen lassen könnten. Gut möglich, dass ich noch zu einem späteren Zeitpunkt für gewisse Hilfestellungen auf Sie oder Herr Halter zurückgreifen werde.

Besten Dank und sonnige Grüsse

Jonas Walker

Marketing - Trainee

Völkl (Schweiz) AG

Ruessenstrasse 6

CH-6341 Baar

Tel: +41 41 769 72 10

Fax: +41 41 769 73 80

www.voelkl.ch

Eidesstattliche Erklärung

„Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und dass ich ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozenten sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Richard Bauz und Beat Schuoler und weitere an der Arbeit interessierte Personen von der Völkl (Schweiz) AG“.